

# Kwaliteitswaarborging in de Ondernemingsraad

Essentiele factoren voor samenwerking en effectiviteit

PAPER VAKOPLEIDING ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP  
AS-OPLEIDINGEN

Fatima Adda - 14 maart 2025  
versie 2

## VOORWOORD

De omslag van deze paper is naar het voorbeeld van het basisschoolwerkstuk dat ik ooit maakte over mieren. Als kind was ik namelijk al gebiologeerd door deze bijzondere insecten. Ik kon ze eindeloos observeren in de hoop logica te kunnen ontdekken in het gekrioel.

Die fascinatie is door de jaren alleen maar toegenomen. Inmiddels weet ik dat mieren meer zijn dan kleine individuen die ongeorganiseerd door elkaar rennen. Hoe onbenullig de handelingen en bewegingen lijken waarmee ze zich bezighouden, ze spelen een belangrijke rol in het ecosysteem. Hoewel geen enkele mier de leiding lijkt te hebben, heeft iedere mier zijn eigen rol om de groep als een perfect geoliede machine te laten functioneren.

Met het blote oog is dit niet zichtbaar, maar al die kleine mieren tezamen vormen georganiseerde kolonies met een complexe hiërarchie en arbeidsverdeling. De talloze manieren waarop ze communiceren stellen ze in staat grote taken en successen te voltooien. Hoewel niet iedereen ervan te overtuigen is, dragen mieren alleen al met hun bestaan bij aan de biodiversiteit. De meest georganiseerde menselijke teams kunnen jaloersmakend kijken naar de efficiëntie waarmee mieren werken.

## INHOUD

VOORWOORD .....	1
BEGRIPPEN .....	3
VERANTWOORDING AI .....	3
INLEIDING .....	4
1. PROBLEEMBESCHRIJVING .....	5
1.1. ONDERZOEKSVRAGEN .....	6
1.2. SAMENVATTING DOELSTELLING .....	6
1.3. AFKADERING ONDERZOEK.....	7
2. ONDERZOEKSAANPAK.....	8
2.1. KWANTITATIEF ONDERZOEK.....	8
2.1. KWALITATIEF ONDERZOEK .....	9
3. THEORETISCH KADER .....	10
3.1. WOR .....	10
3.2. OR-REGLEMENT.....	13
3.3. ONDERZOEKEN.....	17
3.3.1 BRON VAN MEERWAARDE .....	17
3.3.2 WORKS COUNCIL EFFECTIVENESS.....	20
3.3.3 NALEVINGSONDERZOEK WOR 2023 .....	21
3.4 HET TEAM OR.....	23
4. DE ONDERZOEKSENQUETE .....	29
4.1. KWALITEIT EN BORGING.....	29
5. CONCLUSIE .....	40
6. ADVIESRAPPORT .....	45
BRONVERMELDING .....	52
NAWOORD .....	53
BIJLAGE 1 - ONDERZOEKSENQUETE .....	54
BIJLAGE 2 - UITKOMSTEN ONDERZOEKSENQUETE .....	60
BIJLAGE 3 - SAMENVATTING INTERVIEWS .....	66
BIJLAGE 3.1 - INTERVIEW TRAINER / ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP .....	66
BIJLAGE 3.2 - INTERVIEW BESTUURDER - SECTOR ONDERWIJS .....	67
BIJLAGE 3.3 - INTERVIEW DIRECTIESECRETARIS - GROTE GEMEENTE .....	68

## BEGRIPPEN

- Met de *wet* wordt bedoeld de *Wet op de Ondernemingsraden* (WOR).
- De *werkgever*, *zeggenschap*, *directie*, *directeur* en *WOR-bestuurder* worden gebruikt als synoniem voor elkaar. Tenzij anders opgemaakt kan worden uit de context wordt hier altijd de *ondernemer* mee bedoeld zoals omschreven in de WOR.
- Daar waar van *ambtelijk secretaris* (AS) wordt gesproken, wordt de AS bedoeld in welke rol dan ook, dus ook in die van *adviseur medezeggenschap* (AM). Daar waar de functievoerschillen relevant zijn, wordt dit duidelijk door de omliggende tekst.
- De *ondernemingsraad* (OR) staat centraal in deze paper, voor de leesbaarheid wordt deze term afgewisseld met *werknemersmedezeggenschap* of *-vertegenwoordiging*.
- Daar waar gesproken wordt van *achterban* kan ook *werknemers* worden gelezen en andersom. Beide termen verwijzen naar de *medewerkers* in de organisatie die vertegenwoordigd worden door de OR.
- Termen zoals *doelmatigheid*, *effectiviteit* en *efficiëntie* worden afwisselend gebruikt als synoniem voor *kwaliteit* om herhaling te voorkomen en leesbaarheid te vergroten.
- Met de term *onderzoek* wordt meestal de *paper* bedoeld. Als de term betrekking heeft op een ander onderzoek wordt dit verklaard door de context.

## VERANTWOORDING AI

Middels deze alinea wordt verantwoord hoe artificial intelligence (AI) is gebruikt ter ondersteuning. Het voornemen, zoals beschreven in het plan van aanpak, om data mining tools te gebruiken voor het analyseren van informatie op trends en patronen is niet tot uitvoering gekomen, onder andere omdat er ook hard copy's (boeken) zijn gebruikt voor het literatuuronderzoek en niet alleen digitale bestanden.

ChatGPT is gebruikt voor het vertalen en samenvatten van informatie in het kader van het literatuuronderzoek. Dit diende ter ondersteuning bij het lezen van grote hoeveelheden tekst (bijv. digitale proefschriften). Door informatie te laten vertalen en samenvatten was het makkelijker content te identificeren die relevant is voor de context van deze paper en gericht te lezen.

De interviews zijn afgenomen via MS Teams, getranscribeerd, met behulp van ChatGPT samengevat en vervolgens herschreven voor de leesbaarheid. Tot slot zijn deze ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden.

## INLEIDING

In de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is bepaald dat als binnen een onderneming ten minste 50 personen werkzaam zijn een ondernemingsraad (OR) moet worden ingesteld. Deze wet beschrijft ook de kaders, rechten en plichten, die richting geven aan de wijze waarop de OR zijn taak móet, mág en/of kán volbrengen. Afhankelijk van de omvang en aard van de organisatie kan de werknemersmedezeggenschap een omvangrijk en kostbaar apparaat vormen. Het aantal gremia en zetels dat nodig is om de medezeggenschap goed aan te laten sluiten op de zeggenschap verschilt per organisatie en per situatie.

Voor deze inleidende alinea is het niet relevant uitgebreider in te gaan op de handvatten die de WOR biedt. Concluderend kan worden gesteld dat de invulling van werknemersmedezeggenschap een scala aan rechten, plichten, keuzes en beperkingen met zich meebrengt. Het instellen van een OR is *een plicht* voor de ondernemer, werknemers hebben *het recht* hierin deel te nemen en genieten de bijhorende voordelen in de vorm van allerlei faciliteiten en bevoegdheden. Omdat het organiseren van verkiezingen verplicht is, heeft men ook geen keuze *wie* er deelnemen in de medezeggenschap.

Dit alles bij elkaar betekent dat organisaties die een OR hebben, automatisch de bijhorende gevolgen ervaren. Deze kunnen als last worden gezien: OR'en kosten geld en hebben de bevoegdheid zich in te mengen in besluitvormingsprocessen.

Anderzijds heeft het instellen van een OR voordelen, doordat de OR de ondernemer voorziet van waardevolle inzichten vanuit werknemersperspectief en kan fungeren als onmisbare brug naar de werkvloer. Uiteraard kan de aanwezigheid van een OR in een organisatie een combinatie zijn van hiervoor genoemde voor- en nadelen en talloze tussenvarianten.

Omdat de OR een groep is, zijn zijn visie, werkwijze en toegevoegde waarde dynamisch. Volgens bronnen, zoals de psychologische theorieën, hangt de kwaliteit van een groep af van diverse factoren. Een kleine greep uit de voorbeelden van bepalende factoren zijn de gezamenlijke doelstellingen, de onderlinge communicatie en groepscohesie.

In deze paper staat de vraag centraal *hoe de kwaliteit binnen de ondernemingsraad geborgd kan worden*. Daarbij zal worden ingegaan op de definitie *kwalitatieve OR*, de uitdagingen die ervaren kunnen worden rondom het functioneren van OR'en en de vraagstukken die daaraan onderliggend zijn. Ook wordt inzicht gegeven in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen en hoe dit zich verhoudt tot de kwaliteit.

Afsluitend worden, door middel van een adviesrapport, praktische handvatten geboden die beantwoorden aan de behoefte de werking van OR'en positief te beïnvloeden.

## 1. PROBLEEMBESCHRIJVING

In de inleiding is een korte beschouwing gegeven van de kaders die de WOR schetst en zijn enkele rechten en plichten uitgelicht die relevant zijn voor de zeggenschap en medezeggenschap. Naast de WOR kunnen er andere bronnen zijn die van toepassing zijn op de werking van een OR. In de cao, een OR-reglement of een ondernemingsovereenkomst kunnen aanvullende rechten, plichten en afspraken opgenomen worden die van invloed zijn op de werkwijze van de OR. Deze aanvullingen zijn niet alleen nuttig, maar vaak ook noodzakelijk. De WOR is een relatief (ver)oude(rde) wet die de invulling van de werknemersmedezeggenschap op veralgemeniseerde wijze beschrijft. Er is geen rekening gehouden met de specifieke situaties die van toepassingen kunnen zijn in een sector of organisatie.

Met alle voorgenoemde documenten wordt de indruk gewekt dat de OR een bekwaam orgaan is, waarvan de werkwijze goed ingeregeld is. De praktijk kan echter anders zijn. De ervaring van professionals die dicht op de medezeggenschap zitten, is dat er ook heel veel niet ingekaderd is met mogelijke gevolgen van dien.

Er is veel ruimte om zelf de werkwijze en invulling te bepalen die de OR geeft aan de taak *uitoefenen van medezeggenschap*. Dit biedt enerzijds flexibiliteit, maar kan anderzijds ook de nodige problemen en uitdagingen met zich meebrengen. Om te beginnen is de OR een onafhankelijk orgaan dat in de organogram niet in *de lijn* valt. In de hiërarchie staat de werknemersmedezeggenschap naast de zeggenschap. Dit betekent dat bestuurders en directies geen meerdere zijn van de OR.

Ook binnen de OR bestaat geen hiërarchie. De leden zijn gekozen, en bij gebrek aan kandidaten zijn zij automatisch geplaatst zonder te zijn gekozen. Hoewel voor de sturing van een OR een dagelijks bestuur en (vice-)voorzitter zijn aangesteld, hebben deze formeel en juridisch gezien geen enkele bevoegdheid die een OR-lid niet heeft.<sup>1</sup>

Deze personen geven leiding aan of managen de raad zonder gezag. Ook deze rollen van dagelijks bestuursleden en (vice-)voorzitter kunnen, bij gebrek aan kandidaten, ingevuld worden door OR-leden die noch door de achterban noch door de OR zijn gekozen.

Een andere uitdaging is het feit dat, in principe, nergens beschreven staat hoe een OR zijn taak moet uitoefenen. Sommigen zijn geneigd deze onduidelijkheid te beantwoorden met de verwijzing naar bijvoorbeeld het overlegrecht en advies- en instemmingsrecht. Dit zijn echter slechts formele *middelen* om de medezeggenschap mee vorm te geven. Dit alles maakt dat moeilijk te bepalen is óf en wanneer een OR zijn werk goed uitvoert.

Personen die onderdeel zijn van de werknemersmedezeggenschap of hier als professional dicht op zitten, zullen het unaniem eens zijn over het vraagstuk dat zich voordoet rondom functioneren van ondernemingsraden. De kwaliteitsstandaard waaraan de taakinfilling moet voldoen is in principe niet beschreven. Beschikken over kennis en kwaliteiten is geen voorwaarde voor deelname in de OR. Bovendien is lidmaatschap niet alleen vrijwillig, maar ook enigszins vrijblijvend. Leden van de OR hebben geen meerdere aan wie zij zich hoeven te verantwoorden over de mate en standaard van hun inzet voor de OR.

---

<sup>1</sup> Met uitzondering van in WOR-artikel 7 genoemde: de voorzitter, of bij diens plaatsvervanger, vertegenwoordigt de OR in rechte.

Hoewel er verslag wordt gedaan van werkzaamheden middels notulen en jaarverslagen, is het in de praktijk lastig de OR(-leden) daadwerkelijk ter verantwoording te roepen<sup>2</sup>.

Het ontbreken van hiërarchische structuren maakt dat zowel de OR als orgaan, als de individuen die hier deel van uitmaken, een zekere onschendbaarheid kunnen genieten. Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen, waarin grenzen ernstig worden overschreden, kan de gang naar de rechter een oplossing bieden. Het uitsluiten van een OR-lid is echter geen besluit dat de rechter lichtzinnig neemt, en het ontbinden van een OR is zelfs een onmogelijkheid te noemen.<sup>3</sup>

Bovenstaande kan ervoor zorgen dat zich allerlei problemen en uitdagingen manifesteren rondom de OR, die de achterban en organisatie niet dienen. Velen die in en met een OR werken zullen deze problemen mogelijk herkennen. De OR is een orgaan met een belangrijke taak en is zeer kostbaar om in stand te houden, gezien zijn rechten op bijvoorbeeld vrijstelling en scholing.

Bezien in dat perspectief is de wijze waarop OR'en functioneren en hoe de kwaliteit gewaarborgd wordt, een onderbelicht vraagstuk dat nader onderzoek verdient.

## 1.1. ONDERZOEKSVRAGEN

Hoe waarborg je de kwaliteit in de ondernemingsraad?

- Wat is de definitie van een kwalitatieve ondernemingsraad?
- Welke uitdagingen ervaart men rondom het functioneren van OR'en?
- Wat zijn de oorzaken die onderliggend zijn aan het kwaliteitsvraagstuk?
- Welke rol spelen OR-leden, DB-leden en (vice-)voorzitters in het geheel?
- Welke rol kan de ambtelijk secretaris / adviseur medezeggenschap spelen in het geheel?
- Welke middelen en mogelijkheden zijn er om positief invloed uit te oefenen op de kwaliteit?

## 1.2. SAMENVATTING DOELSTELLING

Het doel van deze paper is het uitdiepen en beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Door middel van de onderzoekaankpak die beschreven wordt in het volgende hoofdstuk, wordt zo uitgebreid mogelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. De bevindingen en conclusies die hieruit voortvloeien zullen de basis vormen voor een adviesrapport. Hierin wordt vanuit de rol van adviseur medezeggenschap beschreven welke middelen op welke wijze ingezet kunnen worden om de kwaliteit van de OR te borgen.

Elke (deel)paragraaf van het inhoudelijke deel van deze paper wordt afgesloten met een kader dat een deelconclusie bevat. Deze vat de informatie samen die relevant is in het kader van de beantwoording van de onderzoeksvragen.

<sup>2</sup> Deze stellingname wordt in paragraaf 3.2.2. verder toegelicht.

<sup>3</sup> Deze stellingname wordt in paragraaf 3.1.5. verder toegelicht.

### 1.3. AFKADERING ONDERZOEK

In deze paper staat de kwaliteit van OR'en centraal die *van binnenuit* beïnvloed kan worden. Het onderzoek richt zich op (de gevolgen van) het intern functioneren, zowel van de individuen die tezamen de raad vormen als de kwaliteit van het orgaan als geheel. Kwaliteitsvraagstukken die *buiten de invloedssfeer* van de OR liggen worden niet meegenomen. Voorbeelden hiervan zijn het functioneren van de OR in samenhang met de samenwerking met de bestuurder en overmacht, zoals bijvoorbeeld zetels die niet ingevuld kunnen worden door personeelsverloop, ziekte of werkdruk.

In het belang van het inkaderen van het onderzoek beperkt dit onderzoek zich tot de ondernemingsraad en niet tot andere medezeggenschapsorganen. Reden hiervoor is dat andere medezeggenschapsorganen, zoals die voor zorg en onderwijs, hun grondslag hebben in andere wetgeving dan de WOR.<sup>4</sup> Bovendien hebben leden van deze gremia, zoals ouders en cliënten, geen dienstbetrekking bij de organisatie en kan gesteld worden dat deelname vrijblijvender is dan wanneer er sprake is van vrijstelling van werkzaamheden voor deelname in de OR. Vanwege deze verschillen zou het onderzoek te breed worden.

Vaste commissies en onderdeelcommissies (OC's) vallen ook niet binnen de reikwijdte van dit onderzoek. OC's kunnen, met uitzondering van de bevoegdheid tot het voeren van rechtsgedingen, middels een instellingsbesluit dezelfde rechten toegekend krijgen als de OR.<sup>5</sup> Desalniettemin zijn commissies ingesteld door de OR voor de behandeling van aangewezen onderwerpen of aangelegenheden die specifieke bedrijfsonderdelen betreffen. Er kan gesteld kunnen worden dat de OR direct verantwoordelijk is voor deze commissies en te allen tijde interventie kan plegen als zij niet (meer) (goed) het doel dienen waarvoor ze zijn ingesteld. Dat maakt een onderzoek naar kwaliteitsborging binnen OC's minder relevant en interessant.

Hoewel OC's uitgesloten zijn van dit onderzoek kan tóch vrijwel de hele inhoud van deze paper op OC's van toepassing zijn. Vanuit het principe *medezeggenschap volgt zeggenschap*, kan de OC in samenwerking met het hoogst bevoegd orgaan (vaak een directeur) de medezeggenschap invullen op dezelfde wijze zoals een OR doet. Indien sprake is van een dergelijke constructie is de inhoud van deze paper ook toe te passen op het functioneren van OC's.

---

<sup>4</sup> Voorbeelden hiervan zijn de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Jeugdwet (Jw) en de De Wet medezeggenschap op scholen (WMS)

<sup>5</sup> WOR-artikel 15



## 2. ONDERZOEKSAANPAK

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethoden worden toegepast om deze paper te realiseren. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, een enquête die gestandaardiseerde vragen bevat om kwantitatieve informatie op te halen en enkele kwalitatieve interviews.

De tijdsplanning die onderdeel uitmaakt van het plan van aanpak is een leidraad voor de auteur en niet relevant om hier verder uit te lichten.

### 2.1. KWANTITATIEF ONDERZOEK

Door middel van een enquête wordt kwantitatief onderzoek gedaan om zoveel mogelijk objectieve en meetbare gegevens op te halen. De gestandaardiseerde vragenlijst, die met name gesloten vragen bevat, ontleent zich voor het verzamelen van data onder een brede populatie. Hiermee kunnen representatieve en generaliserende conclusies worden getrokken die deels antwoord geven op de onderzoeksvragen. Het beoogde medium Google Forms biedt de mogelijkheid de data in diagrammen, grafieken en tabellen samen te vatten. Dit maakt de bevindingen inzichtelijk, zodat trends en patronen makkelijk geïdentificeerd kunnen worden.

Naast de vooraf gedefinieerde antwoordopties is er bij enkele vragen de mogelijkheid een open antwoordveld in te vullen. Deze optie zorgt ervoor dat nuances of details toegevoegd kunnen worden, daar waar de respondent dit nodig vindt. Mogelijk levert deze informatie onverwachte of nieuwe informatie op die andere inzichten met zich meebrengt of om nadere verdieping vraagt.

Ten behoeve van de generaliseerbaarheid van de resultaten is ernaar gestreefd uitvraag te doen bij een grote en brede populatie. Voordat de vragenlijst breed is uitgezet is deze getest onder een kleine groep respondenten waarin alle beoogde functiegroepen vertegenwoordigd zijn, met de vraag feedback te geven op de opzet en formulering van de onderzoeksvragen. Deze proef heeft geleid tot het besluit bestuurders, bestuurs-/directiesecretarissen en HR-/beleidsmedewerkers uit te sluiten van de enquête. Dit heeft te maken met het feit dat deze betrokkenen slechts beperkt zicht hebben op de interne werking van OR'en en de vragen niet goed of volledig konden beantwoorden.

Voorgaande levert echter wel een belangrijke bevinding op: zogenaamde buitenstaanders zien de OR als een orgaan en beoordelen de samenwerking en ervaring met de OR aan de hand van het algemene beeld. De interne dynamiek is naast beperkt zichtbaar, ook niet of nauwelijks interessant voor hen.

Er is voor gekozen om de vragenlijst via, met name, LinkedIn te verspreiden onder zoveel mogelijk respondenten. Om de respondenten te enthousiasmeren is de mogelijkheid geboden gegevens achter te laten voor een prijsloting. Ook kon men opteren voor het ontvangen van een samenvatting van de conclusies en adviezen die de paper oplevert.

De respondenten zijn willekeurig geselecteerd op functietitels zoals *ambtelijk secretaris OR*, *adviseur medezeggenschap OR*, *voorzitter OR* en *lid OR*. Er zijn in eerste instantie circa 100

willekeurige personen benaderd die onderdeel uitmaken van een OR of hiermee samenwerken als ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap. De personen die zijn aangeschreven zijn werkzaam bij uiteenlopende organisaties in diverse branches. Een derde van de geadresseerden heeft hierop de vragenlijst ingevuld.

Opmerkelijk genoeg bleek driekwart van die eerste groep respondenten werkzaam in de rol van ambtelijk secretaris, adviseur medezeggenschap en/of trainer OR. Logischerwijs zijn deze personen vanuit hun functie meer dan anderen geënt op de werking van OR'en geïnteresseerd in de inhoud en uitkomsten van het onderzoek. Dit bleek uit de talloze ongevraagde, maar belangstellende en aanmoedigende, berichten die als reactie kwamen op de uitnodiging voor de enquête.

Om tot een representatieve steekproef te komen is de vragenlijst nogmaals uitgezet onder (nieuw toegevoegde) contacten die specifiek OR-lid zijn, al dan niet in de rol van (vice-)voorzitter of lid dagelijks bestuur. Deze tweede reeks uitnodigingen leverde extra reacties op en veranderde de samenstelling van de populatie op een wenselijke manier, doordat er meer variatie kwam in de achtergrond van de respondenten. De uitkomst is dat in totaal 47 reacties zijn opgehaald, grofweg de helft daarvan is professioneel ondersteuner van de OR, de andere helft bestaat uit OR-leden.

## 2.1. KWALITATIEF ONDERZOEK

Een kwalitatieve ondernemingsraad is geen vastomlijnd begrip, maar wel een onderwerp waar veel over geschreven is. Om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en interviews.

Door middel van literatuuronderzoek is het theoretisch kader beschreven. Dit kader is de fundering voor het onderzoek en bevat een beschrijving van de bestaande theorie die de context van het onderzoek verklaart en (deels) antwoord geeft op de onderzoeksvragen. De bronnen die voornamelijk geraadpleegd worden hiervoor zijn de WOR, (model)reglementen, instellingsovereenkomsten, (wetenschappelijke) literatuur, jurisprudentie en kennisplatformen van trainings- en adviesbureaus.

Het in voorgaande paragraaf genoemde kwantitatieve onderzoek geeft met name inzicht in de mate waarin bepaalde uitdagingen worden ervaren, de belemmerende factoren die hieraan onderliggend zijn en het eigenaarschap hieromtrent. Hiermee wordt informatie opgehaald bij OR-leden en professionals die hier zo nauw mee samenwerken dat ze voldoende inzicht hebben om de vragen goed te beantwoorden. Teneinde een breder beeld te krijgen worden interviews afgenomen bij professionals die vanuit een andere rol samenwerken met OR'en. Om een diversiteit aan inzichten te verzamelen is ervoor gekozen interviews af te nemen bij een directeur, een directiesecretaris en een ervaren OR-trainer/adviseur.

Om ervoor te zorgen dat de geïnterviewden vrijuit kunnen spreken zijn de interviews geanonimiseerd verwerkt. De opbrengst van het interview is samengevat tot een kort verslag en ter goedkeuring voorgelegd aan de betrokkene voordat de informatie is verwerkt in dit onderzoek. Een samenvatting van deze interviews is als bijlage toegevoegd.

### 3. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader dat als fundering en context dient voor het onderzoek. Door middel van literatuuronderzoek wordt in kaart gebracht wat de bestaande bronnen aan informatie bevatten. De informatie die hieruit gedestilleerd wordt, vormt samen met de interviews en enquête-uitkomsten, de basis voor dit onderzoek.

#### 3.1. WOR

Ondernemingsraden ontleen hun bestaansrecht aan de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) die dit jaar<sup>6</sup> zijn 75ste verjaardag viert. Het enige artikel in de WOR dat richting lijkt te geven aan de doelstelling van de OR is artikel 2. Samengevat behelst dat de verplichting van de ondernemer om *in het belang van goed functioneren van de organisatie, via een in te stellen ondernemingsraad, overleg te plegen met de werknemersvertegenwoordiging*.

De WOR bevat echter geen expliciete omschrijving waar de kwaliteit van de OR aan moet voldoen. De wet bevat slechts enkele richtlijnen in de vorm van rechten, plichten, procedures en voorschriften die beperkt richting geven aan een structuur of werkwijze. Dat neemt echter niet weg dat deze als kaders kunnen dienen die de effectiviteit en kwaliteit van de OR kunnen beïnvloeden.

Hieronder worden enkele aspecten uitgelicht die relevant zijn in het kader van de onderzoeksvragen en van invloed kunnen zijn op de effectiviteit en kwaliteit van de OR.

##### 3.1.1 Onafhankelijkheid en autonomie

De WOR waarborgt dat de OR autonoom is in het uitoefenen van de werknemersvertegenwoordiging en niet ondergeschikt is aan de zeggenschap.<sup>7</sup> Dit stelt hem in staat objectief zijn taak uit te oefenen, wat ten goede komt aan de kwaliteit. Anderzijds kan worden gesteld dat de autonomie, en dan met name het gebrek aan hiërarchie en verantwoordingsplicht, een risico vormt voor de kwaliteit en om goede zelfsturing vraagt.

##### 3.1.2 Samenstelling

Daar waar mogelijk en bevorderlijk heeft de OR de plicht voorzieningen te treffen voor een evenwichtige samenstelling<sup>8</sup>. Een brede en representatieve betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen, kan van positieve invloed zijn op de kwaliteit van de besluiten omdat er een breed scala aan perspectieven en belangen wordt meegenomen.

##### 3.1.3 Faciliteiten

De WOR kent OR'en rechten toe die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit, zoals: het recht op scholing, vrijstelling van werkzaamheden om de OR-taken uit te voeren en het recht deskundigen te raadplegen.<sup>9</sup> Afhankelijk van hoe deze rechten vorm krijgen in de uitwerking van afspraken tussen de OR en ondernemer, kunnen deze faciliteiten al dan niet bevorderlijk

---

<sup>6</sup> 2025

<sup>7</sup> Deze autonomie blijkt uit meerdere WOR-artikelen, waaronder: art. 14, art. 18, art. 20, art. 21, art. 25, art. 27 en art. 28.

<sup>8</sup> WOR-artikel 6, lid 4 en art. 9, lid 4

<sup>9</sup> O.a. vastgelegd in WOR-artikel 18 en art. 35c, lid 5

zijn voor de kwaliteit van de OR. Vanzelfsprekend geldt hier dat aanwezig van goede faciliteiten en effectieve toepassing daarvan positieve invloed heeft op de kwaliteit.

#### 3.1.4 Bevoegdheden

De WOR kent OR'en talloze rechten toe, meerdere daarvan kunnen gezien worden als instrument waarmee invloed kan worden uitgeoefend en dus de kwaliteit van medezeggenschap kan worden beïnvloed. Voorbeelden hiervan zijn het informatierecht, initiatiefrecht, advies- en instemmingsrecht.<sup>10</sup> Mits deze bevoegdheden de OR ook toekomen in de praktijk en effectief toegepast worden, kunnen deze bijdragen aan zijn kwaliteit en effectiviteit. Door gebruik te maken van deze bevoegdheden en deze op relevante wijze toe te passen, kan de OR zijn medezeggenschap (goed) uitoefenen.

#### 3.1.5 Regulering

Een artikel dat de mogelijkheid biedt om rechtstreeks invloed uit te oefenen op de kwaliteit is WOR-artikel 13. De kantonrechter kan op verzoek van de ondernemer of de ondernemingsraad een lid van de ondernemingsraad (tijdelijk) uitsluiten van werkzaamheden als het overleg of de werkzaamheden ernstig worden belemmerd.<sup>11</sup> Wat verstaan wordt onder de genoemde 'belemmering van overleg of werkzaamheden' is echter niet nader gespecificeerd in de WOR.

Uit een [uitspraak van de Hoge Raad](#) blijkt de terughoudendheid van de rechterlijke macht als het gaat om het uitsluiten van OR-leden. In dat oordeel wordt o.a. gesteld: "... de ondernemingsraad bestaat uit democratisch gekozen leden die ten behoeve van de werknemers invulling geven aan het grondwettelijk verankerde recht op medezeggenschap (art. 19 lid 2 Grondwet). Dat betekent dat aan een lid van de ondernemingsraad een aanzienlijke mate van vrijheid toekomt in de wijze waarop hij aan dat lidmaatschap invulling geeft."

In dit arrest stelt het Hof een norm door te stellen: "*Bij 'ernstig belemmeren' is gedacht aan wangedrag, zoals opzettelijk en herhaald doen stagneren van de werkzaamheden en inbreuken op de democratische spelregels. ...Daaronder valt het verstoren van de orde.*"

Een doorzoeking van de rechtspraak levert enkele vondsten op met de artikel-13 procedure als inhoud.<sup>12</sup> Uit de inhoud van deze beschikkingen blijkt dat de lat voor uitsluiting van een OR-lid inderdaad hoog wordt gelegd en bijna een unicum is.

#### 3.1.6 Plichten

Hoewel woorden zoals *plicht(en)* en *verplicht(ing)* enkele tientallen keren in de WOR voor komen, hebben deze zelden betrekking op de OR. De WOR lijkt weinig geboden te bevatten waarmee hij gedwongen wordt maatregelen te treffen die de kwaliteit van zijn externe of interne werkwijze borgen, behalve het voorschrift een reglement op te stellen waarin hij zijn werkwijze vastlegt.<sup>13</sup> De wet geeft de ruimte om alle aangelegenheden die niet in de WOR

<sup>10</sup> WOR-artikel 25, art. 27, art. 31 en art. 23, lid 3

<sup>11</sup> WOR-artikel 13, lid 2: na het geven van de gelegenheid voor het lid om gehoord te worden en elkaar hierover te hebben geïnformeerd.

<sup>12</sup> Beschikkingen met kenmerk: [ECLI:NL:RBOBR:2015:427](#) & [ECLI:NL:PHR:2019:1116](#) & [ECLI:NL:RBNNE:2017:2580](#)

<sup>13</sup> WOR-artikel 14

geregeld zijn en niet in strijd zijn met de WOR, aan invulling van de OR te laten.<sup>14</sup> Deze vrijheid biedt de OR de optie om voorzieningen te treffen waarmee rechtstreeks invloed kan worden uitgeoefend op zijn werkwijze en dus ook kwaliteit. Gezien de belangrijke mogelijkheden die het reglement biedt, wordt hier in een volgende paragraaf meer aandacht aan besteed.

Samenvattend kan worden gesteld dat de WOR geen absolute duidelijkheid geeft hoe de kwaliteit van de OR kan worden geborgd, maar wel allerlei kaders en handvatten biedt waarmee al dan niet invloed kan worden uitgeoefend

Een OR die de inhoud van de WOR aanwendt om evenwichtigheid in zijn samenstelling na te streven en zijn faciliteiten, bevoegdheden en autonomie effectief toepast kan daarmee zijn kwaliteit positief beïnvloeden.

Het feit dat de WOR de OR vrijheid biedt, brengt naast voordelen ook risico's met zich mee voor de kwaliteit van de OR. De autonomie van OR-(led)en maakt dat er beperkt ingegrepen kan worden wanneer de kwaliteit van de werknemersvertegenwoordiging te wensen overlaat.

### 3.1.7 De taak van de OR

Om de kwaliteit van de OR te kunnen definiëren en borgen, is het belangrijk eerst inzichtelijk te krijgen wat de taak van een OR precies inhoudt. De WOR geeft geen absolute duidelijkheid als het gaat om deze taak, maar biedt wel aanknopingspunten die kunnen helpen bij het afleiden van een antwoord.

In de WOR wordt meerdere keren gerefereerd aan de taak van de OR, zonder deze term verder uit te diepen. Artikel 2 waarmee dit hoofdstuk geopend wordt, lijkt als enige de taak van de OR te beschrijven, namelijk: *als werknemersvertegenwoordiging overleg plegen met de ondernemer in het belang van het functioneren van de organisatie.*

Het feit dat de OR door zijn achterban gekozen wordt en de werknemers vertegenwoordigt in het overleg met de bestuurder, impliceert duidelijk dat de OR de belangen van de medewerkers behartigt.<sup>15</sup>

Door de rechten en bevoegdheden van de OR uit te lichten kan de taak van de OR nader geconcretiseerd worden. De OR heeft immers adviesrecht ten aanzien van voorgenomen besluiten die betrekking hebben op financieel-economische of bedrijfsorganisatorische onderwerpen. Tevens heeft de OR instemmingsrecht met betrekking tot personele regelingen en sociale onderwerpen zoals beschreven in artikel 27. Deze rechten reiken zo ver dat, kortgezegd, de ondernemer een besluit niet kan doorvoeren zonder instemming of gemotiveerde onderbouwing. Hoewel dit niet zo benoemd wordt in de WOR kan worden gesteld dat de wetgever deze bevoegdheden toegekend heeft zodat de OR deze kan gebruiken.

<sup>14</sup> WOR-artikel 8, lid 1

<sup>15</sup> Dit blijkt uit WOR-artikel 2 en art. 6

Het informatierecht, initiatiefrecht en overlegrecht tezamen stellen de OR in staat kennis te nemen van relevante feiten en ontwikkelingen die de organisatie en medewerkers aangaan, en hier proactief op te acteren. Vanzelfsprekend kan worden aangenomen dat deze rechten zijn toegekend omdat deze bijdragen aan de doelstellingen die beoogd zijn met de WOR. Hoe dit acteren eruit kan zien is onderwerp- en contextafhankelijk. Afhankelijk van de informatie die de OR tot zich neemt kan het bijvoorbeeld nodig zijn vanuit werknemersperspectief ongevraagd te adviseren, te controleren of andere acties te ondernemen die bijdragen aan het organisatie- en werknemersbelang.

Uit de WOR kan worden afgeleid dat de OR als taak heeft het behartigen van de medewerkersbelangen, in het overleg met de ondernemer, met inachtneming van het organisatiebelang. De OR doet dit door vanuit werknemersperspectief bij te dragen aan voorgenomen besluiten, door deze te toetsen of hierover advies uit te brengen. Ook heeft de OR als taak (pro)actief bij te dragen aan het borgen en bevorderen van het organisatie- en werknemersbelang.

### 3.2. OR-REGLEMENT

Een van de kaders in de WOR is het voorschrift een reglement op te stellen waarin afspraken zijn vastgelegd over de interne werkwijze. De WOR geeft ook richtlijnen over welke onderwerpen de OR afspraken moet maken in zijn reglement. Artikel 8 lid 1 geeft de OR de opdracht in zijn reglement de onderwerpen te regelen die *krachtens deze wet ter regeling aan de ondernemingsraad zijn opgedragen of overgelaten*. De plicht een eigen reglement op te stellen biedt de OR de kans zaken te formaliseren waardoor directe invloed kan worden uitgeoefend op zijn interne en externe werkwijze en zijn kwaliteit.

In het kader van dit onderzoek is bij een tiental organisaties navraag<sup>16</sup> gedaan welk type reglement wordt gehanteerd. Alle OR'en gebruiken als basis het voorbeeldreglement ondernemingsraden, dat in meer of mindere mate is aangepast. Dit modelreglement, dat in verschillende varianten beschikbaar is, is beschikbaar gesteld door de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de Sociaal-Economische Raad (SER).

Het voorwoord van het modelreglement opent met: *“De bevordering van medezeggenschap in ondernemingen is een van de wettelijke taken van de Sociaal-Economische Raad (SER). De SER vervaardigt in dit kader een aantal informatieve publicaties op dit terrein. Daartoe behoort ook het Voorbeeldreglement ondernemingsraden met toelichting en bijlagen. Daarin wordt onder meer uitleg gegeven over wat de Wet op de ondernemingsraden (WOR) voorschrijft.”*

Gezien de belangrijke wettelijke taak van deze SER-commissie en de zorgvuldigheid die gepaard gaat met de uitvoering van deze taak, mag worden gesteld dat het modelreglement een belangrijke informatiebron is in dit literatuuronderzoek. Gezien de beperkte reikwijdte van dit onderzoek beperkt de analyse in deze paragraaf zich tot de inhoud en bijlagen van het reglement die relevant zijn in het kader van de onderzoeksvragen.

---

<sup>16</sup> deze uitvraag is gedaan door vakgenoten uit het eigen netwerk te benaderen

Een OR wordt geacht zo snel als mogelijk zijn reglement vast te stellen en de ondernemer in staat te stellen hier een reactie op te geven.<sup>17</sup> Dit laatste kan ervoor zorgen, mits de OR hiervoor openstaat, dat de visie van de ondernemer op de samenwerking met en de werking van de OR, onderdeel wordt van het reglement. Vanzelfsprekend komt het de kwaliteit van de medezeggenschap ten goede als de OR en ondernemer een gedeelde visie hebben op de uitvoering van de medezeggenschap.

Volgens de WOR moeten in het reglement *“de onderwerpen worden geregeld die bij of krachtens deze wet ter regeling aan de ondernemingsraad zijn opgedragen of overgelaten”*. Allereerst worden de onderwerpen uitgelicht die *opgedragen* zijn, in tegenstelling tot de *overgelaten* onderwerpen is het uitwerken hiervan in het reglement namelijk niet vrijblijvend.

### 3.2.1. Verkiezingen

In aanvulling op de wettelijke voorschriften wordt de OR geacht in zijn reglement nadere regels vast te stellen ten aanzien van zijn verkiezingen (WOR artikel 10). Zonder in strijd te zijn met de WOR, kan de OR voorzieningen treffen waarmee invloed kan worden uitgeoefend op zijn samenstelling en dus ook op de kwaliteit.

De meest voor de hand liggende is de mogelijkheid een kiesgroepenstelsel te hanteren, met het oormerken van zetels kan hetzelfde doel worden bereikt. Dit systeem heeft verschillende voordelen, maar de belangrijkste is de brede vertegenwoordiging. Dit zorgt voor een evenwichtige samenstelling van de OR, waardoor vanuit verschillende specialisaties en invalshoeken bijgedragen wordt aan de medezeggenschap. Het behoeft geen verdere uitleg dat dit ten goede komt van de kwaliteit van de medezeggenschap.

Sterker nog, artikel 9 van de WOR schrijft dit zelfs voor als plicht indien dit bevorderlijk voor de toepassing van de WOR.

De tweede mogelijkheid is de ruimte een voorziening te treffen voor de vervulling van tussentijdse vacatures. Indien er geen reservekandidaten meer zijn, die conform de WOR aanspraak kunnen maken op de vrijgekomen zetel, kan de OR zelf leden werven die hij op basis van kennis en kwaliteiten geschikt acht om positief bij te dragen aan de OR. Voorwaarde hiervoor is zorgvuldige vastlegging in het reglement en borging van de rechten van belanghebbenden.

Een werkwijze die bijvoorbeeld gehanteerd kan worden is: naar de achterban communiceren dat er een zetel vrij is gekomen en dat de OR al een geschikt kandidaat op het oog heeft. Belangrijk hierbij is dat de OR motiveert waarom hij deze zetel op deze wijze wil invullen, door te benoemen wat de toegevoegde waarde is van de beoogde kandidaat voor de OR. Dit creëert draagvlak voor het voorgenomen besluit. Medewerkers die bezwaar hebben tegen de voorgenomen benoeming, bijvoorbeeld omdat ze zichzelf of iemand anders willen zien deelnemen in de OR, worden in de gelegenheid gesteld hun bezwaar te maken door zich tegenkandidaat te stellen. Dit is een scenario dat zelden aan de orde zal komen. Een uitgeputte reservekandidatenlijst getuigt vaak van de gebrekkige animo voor OR-kandidaatstelling. Indien zich wél bezwaarhebbenden aanmelden die een tegenkandidaat aandragen of zichzelf verkiesbaar willen stellen, kan alsnog gekozen worden voor het organiseren van tussentijdse verkiezingen.

---

<sup>17</sup> Voorbeeldreglement ondernemingsraden, pagina 16, alinea's 2 en 5

Zo niet, dan biedt deze route de OR mogelijkheden binnen de kaders van wet- en regelgeving, invloed uit te oefenen op wie deelneemt in de OR. Door kandidaten aan te trekken die specifieke kennis of vaardigheden hebben, kan de OR kwaliteiten aantrekken die hij mist en bevorderlijk acht voor zijn effectiviteit.

### 3.2.2. Werkwijze

Mogelijk is de aanwijzing in WOR artikel 14, om de werkwijze van de OR vast te leggen in een reglement, het belangrijkste instrument waarmee de OR invloed kan uitoefenen op zijn intern functioneren. Deze stellingname wordt hier nader toegelicht.

Een aantal zaken die de OR moet regelen in zijn reglement wordt expliciet benoemd in het artikel. Dit zijn bijvoorbeeld de wijze van vergaderen, verslaglegging, communicatie, het quorum en de besluitvormingswijze. Door deze zaken goed te beschrijven in het reglement kunnen deze dienend zijn aan de uitvoering van het OR-werk.

In de toelichting van de SER op het voorbeeldreglement wordt gesproken over een stuk dat de OR bindt en het karakter heeft van een huishoudelijk reglement. Deze twee eigenschappen bieden de OR de mogelijkheid afspraken vast te leggen waarmee wezenlijke invloed kan worden uitgeoefend op de borging van zijn kwaliteit.

Vanzelfsprekend kan de uitwerking van bovengenoemde zo uitgebreid en gedetailleerd zijn als de OR zelf nuttig en nodig acht. Te denken valt bijvoorbeeld aan de uitwerking van de werkverdeling, rolinvulling, taakinvulling, verantwoording, etc. Hoe duidelijker de beschrijving van de doelstellingen, de werkwijze en de manier waarop dit geborgd wordt, hoe meer dit ten goede komt aan de interne kwaliteit van de OR. Een werkwijze die vastgelegd is, geconcretiseerd en gedragen wordt is een goed fundament voor de samenwerking.

Van OR-leden tot dagelijks bestuursleden en van de voorzitter tot de (ambtelijk) secretaris: iedereen is gebaat bij een beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en afspraken. Als deze duidelijk beschreven zijn heeft de OR en zijn leden een norm om zichzelf en elkaar aan te houden.

Echter is het de vraag in hoeverre het reglement leden bindt op het moment dat de inhoud niet nageleefd wordt. De werkwijze van de OR kan middels de inhoud van een zorgvuldig reglement goed geregeld worden, maar sancties verbinden wanneer leden gemaakte afspraken niet nakomen is binnen de kaders van de WOR niet mogelijk.

Een OR-lid kan immers uitsluitend via de kantonrechter (voor bepaalde tijd) uitgesloten worden indien er sprake is van ernstige belemmering. Hoewel deze mogelijkheid er formeel is, is de praktijk anders. In alinea 3.1.7 (regulering) is een toelichting gegeven op de norm die rechters in acht moeten nemen bij de toetsing van uitsluitingsverzoeken.

Het ligt in de lijn der logica dat bij ernstig disfunctioneren van OR-leden andere middelen worden ingezet, zoals gesprekken, waarschuwingen of coaching.

De Bedrijfscommissie en de rol die hij kan hebben voor (de interne werkwijze van) de OR, worden veelvuldig genoemd in het voorbeeldreglement van de SER. De Bedrijfscommissie van de SER heeft naast zijn voorlichtings- en registratietaken, namelijk ook een belangrijke



bemiddelingstaak. Elk geschil over medezeggenschap, waaronder bemiddelverzoeken, kunnen voorgelegd worden aan de bedrijfscommissie. Hoewel de adviezen en uitspraken niet binden zijn, kunnen deze wel helpend zijn in situaties waarin lichtere middelen zoals gesprekken en coaching geen vruchten hebben afgeworpen.

### 3.3.3. Overige mogelijkheden

In de voorgaande twee paragrafen zijn uitgebreid twee onderwerpen toegelicht waarmee, via het reglement, invloed kan uit worden geoefend op de werkwijze en kwaliteit van de OR. In deze paragraaf wordt stilgestaan bij enkele andere mogelijkheden die de kwaliteit al dan niet kunnen dienen, als gebruik gemaakt wordt van de modelreglementen van de SER.

#### • Commissies

Binnen de kaders van de WOR kan de OR besluiten (voorbereidings)commissies in te stellen en deze via het reglement taken, rechten en bevoegdheden toebedelen.<sup>18</sup> Deze commissies mogen uit niet-leden van de OR bestaan, wat de mogelijkheid biedt hiervoor leden te werven die beschikken over de specifieke kennis en kwaliteiten die de OR nodig heeft. Door commissies bijvoorbeeld de bevoegdheid te geven zwaarwegend advies uit brengen aan de OR, zorgt hij voor verrijking van de in de OR aanwezige kennis en invalshoeken.

#### • Ondernemingsovereenkomst

Daar waar de leden van de OR zich binden aan de afspraken in het reglement, leggen de OR en de ondernemer de zaken die betrekking hebben op de onderlinge samenwerking vast in een ondernemingsovereenkomst.<sup>19</sup> Uiteraard leent deze zich alleen voor het vastleggen van zaken die niet elders zijn geregeld, zoals in de WOR of cao. In de overeenkomst kunnen samenwerkingsafspraken of bovenwettelijke faciliteiten en bevoegdheden worden vastgelegd. Deze kunnen bevorderend zijn voor de kwaliteit van de medezeggenschap, mits hier op de juiste wijze mee wordt omgesprongen. Vanzelfsprekend vertalen extra faciliteiten en bevoegdheden zich alleen naar een betere kwaliteit als deze effectief worden toegepast.

#### • Verslaglegging

De WOR schrijft voor dat de OR in zijn reglement voorschriften vastlegt omtrent de bekendmaking van verslagen van vergaderingen en het jaarverslag.<sup>20</sup> Deze verplichting wekt de indruk dat de OR middels deze verslaglegging verantwoording aflegt aan de achterban waardoor de OR(-leden) zijn gekozen.

De WOR kent echter geen bepaling die voorziet in een situatie wanneer er sprake is van gebrek aan vertrouwen in de OR of in zijn inspanningen en resultaten. De OR wordt gekozen voor een bepaalde tijd en kan, formeel, niet tussentijds gedwongen worden tot ontbinding. Dit geldt evenmin voor individuele OR-leden. Afgezien van het feit dat buitenstaanders zeer beperkt zicht hebben op het functioneren van individuen, zijn er ook geen formele mogelijkheden om als achterban een OR-lid tot aftreden te dwingen.

---

<sup>18</sup> WOR-artikel 15, lid 4

<sup>19</sup> WOR-artikel 32

<sup>20</sup> WOR-artikel 14, lid 1 sub h

Samenvattend kan worden gesteld dat het reglement uitgebreide mogelijkheden biedt de werkwijze van de OR zorgvuldig te regelen en hiermee de kwaliteit van zijn werkwijze te borgen. Door o.a. nauwkeurige beschrijving van verwachtingen, afspraken, rolinvulling en eigenaarschap creëert de OR normen waar leden elkaar op kunnen aanspreken.

In de praktijk lijkt de naleving en handhaving echter afhankelijk van de welwillendheid van de leden. Eventuele knelpunten in de samenwerking die de kwaliteit van de OR beïnvloeden kunnen slechts middels het goede gesprek worden opgelost, wil men de gang naar de bedrijfscommissie of kantonrechter vermijden.

### 3.3. ONDERZOEKEN

In deze paragraaf worden enkele (wetenschappelijk) onderzoeksrapportages doorgelicht die ondersteunend (kunnen) zijn aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen in deze paper. Gezien de beperkte reikwijdte van dit onderzoek is een selectie gemaakt en is het aantal bronnen waarop wordt ingezoomd tot drie beperkt.

Het proefschrift *Bron van meerwaarde: de economische effecten van de ondernemingsraad* van Jan Ekke Wigboldus uit 2011 besteedt aandacht aan de toegevoegde waarde van OR'en. Anders dan de ondertitel doet vermoeden gaat Wigboldus' onderzoek verder dan het vertalen van de meerwaarde van OR'en naar economische effecten.

Saraï Sapulete promoveerde in 2013 met haar proefschrift *Works Council Effectiveness: Determinants and Outcomes*. In dit onderzoek is ook oog voor de processen en individuele bijdragen van OR-leden die onderliggend zijn aan de effectiviteit van OR'en.

Tot slot is ervoor gekozen de rapportage *Naleving op de wet op de ondernemingsraden uit 2023* onder de loep te nemen. Dit nalevingsonderzoek is uitgevoerd door SEO Economisch Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hoewel deze rapportage minder raakvlak lijkt te hebben dan voorgenoemde academische onderzoeken, bevat deze veel relevante bevindingen ten aanzien van kwaliteit en effectiviteit van ondernemingsraden. Onderzoek doen naar de naleving van de WOR zou immers niet interessant zijn als de naleving geen toegevoegde waarde zou hebben. Bovendien is dit onderzoek gebaseerd op een breed kwantitatief onderzoek onder werkgevers. Deze invalshoek is een welkome aanvulling op de opbrengsten van de onderzoekenquête die in het kader van deze paper is gedaan onder OR-leden en hun professioneel ondersteuners.

In de subparagrafen hieronder worden de opbrengsten van de analyse van de bronnen toegelicht.

#### 3.3.1 BRON VAN MEERWAARDE

Eerdere onderzoeken, met name uit Duitsland, hebben al aangetoond dat OR'en van positieve invloed kunnen zijn in economisch opzicht. Duitsland is voorloper op dit gebied: al

in de eerste helft van deze eeuw werden in opdracht van de Hans-Böckler-Stiftung diverse onderzoeken gedaan naar de toegevoegde waarde van werknemersmedezeggenschap.<sup>21</sup> Deze stichting, die zich richt op de bevordering van de arbeids- en sociale wetenschappen, de versterking van de medezeggenschap en de belangen van werknemers, toonde middels diverse onafhankelijke onderzoeken de positieve effecten aan van werknemersparticipatie.

Het proefschrift '*Bron van meerwaarde*' van Jan Ekke Wigboldus uit 2011 borduurt hierop voort door onderzoek te doen naar *hoe* dit precies gebeurt en onder welke voorwaarden een OR in staat is om dergelijke effecten te realiseren. Het onderzoek is gebaseerd op een grondige literatuurstudie en acht gedetailleerde case studies van besluitvormingsprocessen waarin de OR op overtuigende wijze heeft bijgedragen aan de organisatieresultaten.<sup>22</sup>

Gezien de beperkte reikwijdte van deze paper wordt hieronder ingegaan op de uitkomsten van het onderzoek en de wijze waarop deze zich verhouden tot de onderzoeksvragen in deze paper.

Wigboldus schrijft de toegevoegde waarde die OR'en kunnen hebben binnen een organisatie toe aan een tweetal unieke eigenschappen. Allereerst heeft de OR, in tegenstelling tot andere participatiegroepen, een onafhankelijke positie. Dit maakt dat een OR mogelijkheden tot zijn beschikking heeft die anderen niet hebben. Een andere belangrijke eigenschap is de duale taak van de OR: vanuit *werknemersperspectief* bijdragen aan de *organisatiedoelstellingen*. Dit maakt dat OR'en in staat zijn zowel de sociale (personele) aspecten als de (economische) organisatiedoelstellingen tegen elkaar af te wegen en vanuit een meer evenwichtige invalshoek kunnen bijdragen.

De uitkomst van Wigboldus' onderzoek laat zich samenvatten in het model dat hij hieruit ontwikkeld heeft. Een OR kan zijn bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen middels drie kanalen.<sup>23</sup>

- **Het innovatie kanaal**

Hiermee wordt bedoeld op de OR in de rol van aanbrenner van informatie die onbekend is voor de top van de organisatie. Vanuit werknemersperspectief kan de OR ideeën, oplossingen en perspectieven aandragen waar ondernemers vanuit hun bestuurlijke rol niet over beschikken. Dit aanbrengen van nieuwe informatie kan op talloze manieren, afhankelijk van de context en het onderwerp. Vrijblijvende suggesties, uitgewerkte initiatiefplannen of reacties op een formele adviesaanvraag zijn hier enkele voorbeelden van. De ingebrachte informatie is echter pas van toegevoegde waarde als deze behelst wat belangrijk is voor de medewerkers waar deze betrekking op heeft. Bovendien is het van belang dat de ondernemer deze gebruikt voor de toegevoegde waarde en niet alleen maar overneemt als instrument ten gunste van de concessie of onderlinge relatie.

- **Het sociale kanaal**

Langs deze weg kan de OR fungeren als extra communicatiekanaal tussen de werkgever en medewerkers. Om deze rol goed in te vullen is het van essentieel belang dat deze

---

<sup>21</sup> J.E. Wigboldus, *Bron van Meerwaarde - de economische effecten van de ondernemingsraad*, Assen: Van Gorcum, 2011, p.28

<sup>22</sup> J.E. Wigboldus (2011), p.98

<sup>23</sup> J.E. Wigboldus (2011), p.217

communicatie zowel kwantitatief als kwalitatief aan een zekere standaard voldoet. De OR kan positief bijdragen aan de belangen van werknemers en organisatie, door via zijn communicatie de belangen van de werknemers over te brengen en andersom draagvlak te creëren voor de besluiten van de ondernemer. Als hier aan alle voorwaarden voldaan wordt vertaalt dit zich naar een positieve sociale dynamiek en goede arbeidsomstandigheden die weer bevorderlijk zijn voor de productiviteit van werknemers.

#### • Het politieke kanaal

Dit is een manier om managementkeuzes te corrigeren in de breedste zin van de betekenis. Wanneer machtsverhoudingen en besluitvormingsprocessen vormen aannemen die schadelijk zijn voor de werknemers of organisaties, waarbij het toezicht ook nog tekort schiet, kan de OR een belangrijke rol spelen door interventie te plegen. De OR kan tegenwicht bieden door als waakhond op te treden, ongeacht of het strategische keuzes, operationele beslissingen of sociaal-morele kwesties betreft.

#### • Conditie

Voor het benutten van deze kanalen acht Wigboldus vier voorwaarden onmisbaar: *macht, legitimiteit, urgentie en complementariteit*.<sup>24</sup>

De eerste kenmerken behorende bij stakeholdertypingen behoeven weinig toelichting, ze komen voor in diverse gradaties en dynamieken. Verschillende theorieën waaronder Stakeholder Saliency Model van Mitchell, Agle & Wood (1997) en reacties hierop onderschrijven dit. Aanvullend hierop heeft Wigboldus een vierde conditie geformuleerd: *complementariteit*.

Op basis van zijn onderzoek definieert hij deze term als *de wil, het vermogen en de moed om bijdragen te leveren die vacant zijn*. Daarmee wordt bedoeld op het vervullen van een functie of rol die niet door een andere partij wordt vervuld. De dimensies van wil, competentie en moed, moeten in een voldoende mate aanwezig zijn om de positieve bijdrage te kunnen bewerkstelligen.

Samengevat kan worden geconcludeerd dat de titel van het proefschrift de conclusies weergeeft: OR'en zijn een bron van meerwaarde voor organisaties. Volgens het theoriemodel van Wigboldus is het contextafhankelijk wát door de OR wordt toegevoegd. Dit kan variëren van tegenwicht bieden bij machtsmisbruik (politieke kanaal), creatieve ideeën aandragen (innovatieve kanaal) tot draagvlak voor een reorganisatie creëren (sociale kanaal). Dit verrijkt de conclusie die in voorgaand hoofdstuk is getrokken ten aanzien van de taak van de OR. Het boek legt uit welke condities aanwezig moeten zijn in samenhang met elkaar, maar geeft geen antwoord op andere *hoe* vragen.

Deze conclusie helpt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen in deze paper die betrekking hebben op de OR als geheel. Er wordt echter niet of nauwelijks ingezoomd op het individuele functioneren en bijdragen van leden.

---

<sup>24</sup> J.E. Wigboldus, Bron van Meerwaarde - de economische effecten van de ondernemingsraad, Assen: Van Gorcum, 2011, p.219

### 3.3.2 WORKS COUNCIL EFFECTIVENESS

In navolging van bovenstaande laatste zin is de auteur op zoek gegaan naar onderzoek dat in meer gedetailleerde vorm voortborduurt op de conclusies van Wigboldus. Hoewel *Works Council Effectiveness: Determinants and Outcomes* van Saraï Sapulete een schat aan interessante inzichten bevat, beperkt deze subparagraaf zich tot de bevindingen die relevant zijn binnen de reikwijdte van deze paper.

Het onderzoek Sapulete borduurt in zekere zin voort op de bevindingen van Wigboldus:<sup>25</sup> beiden concluderen dat de aanwezigheid van een OR in de organisatie van grote toegevoegde waarde is. Sapulete besteedt echter ook aandacht aan de situaties waarin dit niet het geval is: zowel veroorzaakt door de externe context (bijv. rol OR bij reorganisatie) als door het intern functioneren (proces vertragend en geen waarde toevoegen). Hoewel de OR een duale taak heeft, zijn OR'en ook vaak geneigd vanuit een zogenaamde vakbondsmentaliteit alleen voor de werknemersbelangen te staan en die van de organisatie niet voldoende in acht te nemen.<sup>26</sup>

Interessant zijn twee specifieke hoofdstukken (4 en 5) waarin door Sapulete ingezoomd wordt op de interne factoren die van invloed zijn op de mate waarin OR-adviezen worden overgenomen. Sapulete stelt namelijk dat de invloed van OR'en van meer afhangt dan van zijn aanwezigheid en de positie die de zeggenschap hem laat innemen. Deze zijn immers al geborgd middels de WOR of zelfs per definitie aanwezig door de stakeholderspositie die een OR inneemt in zijn organisatie.

Zij stelt dat de houding van individuele OR-leden en hun intentie van cruciaal belang zijn voor de effectiviteit en dus kwaliteit van OR'en. Het onderzoek toont o.a. aan dat de invloed van OR'en in mindere mate effectief is in situaties waarin het eigenbelang van de leden een rol speelt.<sup>27</sup> Er wordt ook gerefereerd aan conclusies van Kotthoff (1994) en Frege (2002) die hetzelfde aansnijden: onderzoek mag meer aandacht besteden aan de sociale context en sociale ordening en de machtsverhoudingen in de context van ondernemingsraden.

De bevindingen van Sapulete beperken zich tot een aantal factoren die bepalend zijn voor de invloedtactieken van de OR, namelijk:<sup>28</sup>

- Pro-activiteit: door kritisch maar proactief de samenwerking op te zoeken.
- Rationaliteit: door middel van logica verandering bewerkstelligen.
- Communicatie: zowel onderling, als met de achterban en het management.

---

<sup>25</sup> S.Sapulete, *Works Council Effectiveness - Determinants and Outcomes*, Ridderkerk: Ridderprint, 2013, p.1 t/m p.9

<sup>26</sup> S.Sapulete (2013), p.43 e.v.

<sup>27</sup>S.Sapulete (2013), p.92 e.v.

<sup>28</sup> S.Sapulete (2013), p.115 e.v., p.121 e.v., p.142 e.v.

De bestudering van het proefschrift leverde minder relevante informatie en conclusies op voor deze paper dan vooraf verwacht. Samengevat kan worden gesteld: om een invloedrijke ondernemingsraad te vestigen, zijn de relaties van de leden van de ondernemingsraad binnen de organisatie en de intentie van de leden om hun invloed te gebruiken cruciaal.

Net als Wigboldus beschrijft Sapulete met name kenmerken waar de OR als orgaan aan moet voldoen. Hiermee onderschrijft en verrijkt zij de eerder conclusies die in deze paper zijn getrokken met betrekking tot de definitie van een kwalitatieve OR en hoe deze te borgen. Het onderzoek gaat echter in mindere mate in op de interne kenmerken van een succesvolle OR.

De focus van het onderzoek lijkt te liggen op de dynamiek die samenhangt met de positie in de organisatie en de samenwerking met de ondernemer. Deze onderwerpen zijn weliswaar interessant, maar ze liggen (grotendeels) buiten de invloedssfeer van de OR en dus ook buiten de reikwijdte van de inhoud van deze paper.

### 3.3.3 NALEVINGSONDERZOEK WOR 2023

Het nalevingsonderzoek wordt periodiek uitgevoerd, de laatste rapportages dateren uit 2011 en 2017. Aangaande de verplichting een OR in stand te houden voor organisaties met >50 werknemers, zijn de cijfers vergelijkbaar met voorgaande jaren. Bijna 70 procent van de OR-plichtige organisaties heeft een OR. Vanuit werkgeversperspectief is de behoefte om een OR in te stellen vaker aanwezig en worden personeelsvertegenwoordigingsorganen vaker vrijwillig dan verplicht ingesteld.<sup>29</sup>

De ondernemer of werkgever heeft vanuit de WOR de plicht inspanningen te verrichten door het initiatief te nemen een OR in te stellen<sup>30</sup>, bijvoorbeeld door regelmatig de belangstelling te peilen en totstandkoming van een OR te stimuleren. Er is echter geen toezichhoudend orgaan dat controleert of sancties oplegt, als een werkgever zich hier niet aan houdt. Het feit dat gemiddeld genomen de bereidwilligheid van werkgevers toeneemt, impliceert dat de toegevoegde waarde van werknemersmedezeggenschap steeds meer gezien wordt. Deze conclusies onderschrijven de bevindingen in voorgaande subparagrafen en behoeven weinig toelichting: de aanwezigheid van een OR voegt waarde toe in een organisatie. Slechts 13% van de ondernemers die een OR hebben, bestempelen een OR daadwerkelijk als overbodig.<sup>31</sup> De aanwezigheid van een OR is echter geen garantie voor effectiviteit en toegevoegde waarde. Daarom wordt hieronder de informatie uit het onderzoek geanalyseerd die specifiek betrekking heeft op het functioneren en de kwaliteit van de OR.

Volgens het onderzoek ontleent een OR zijn bestaansrecht aan de bereidwilligheid van medewerkers om deel te nemen in de medezeggenschap en de behoefte om invloed uit te oefenen. De daadwerkelijke invloed die uitgeoefend wordt is afhankelijk van de dynamiek van de samenwerking met de bestuurder. Een OR moet daarnaast een goede

<sup>29</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023 - door SEO economisch onderzoek in opdracht van Ministerie van SZV, pagina i en ii

<sup>30</sup> WOR-artikel 2, lid 1

<sup>31</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023, p.14, figuur 2.5

vertegenwoordiging zijn van alle organisatiedelen en alle groepen werknemers, en goed gefaciliteerd worden om zijn taak uit te kunnen oefenen.<sup>32</sup>

Een opvallende conclusie in het onderzoek is het feit dat de OR zijn invloed niet per se via schriftelijke formele procedures uitoefent.<sup>33</sup> De frequentie waarmee de OR invloed uitoefent via bijvoorbeeld het adviesrecht is soms (44%) of nauwelijks (20%). De kwaliteit van het overleg met de OR wordt door ondernemers beoordeeld met ruim een 7, slecht tien procent geeft de kwaliteit een onvoldoende. De cijfers in het onderzoek tonen het verband aan tussen de frequentie van het overleg en de beoordeling van het overleg. Naarmate de samenwerking intensiveert neemt ook de tevredenheid van werkgevers ten aanzien van de kwaliteit toe.<sup>34</sup>

In het kader van het nalevingsonderzoek is middels een enquête bij werkgevers informatie opgehaald over de meerwaarde van OR'en. Daarbij zijn vijf gebieden beschreven waarop de OR meerwaarde kan bieden of rollen die de OR reeds vervult.<sup>35</sup>

Namelijk, de OR als:

- extra informatiekanaal voor werkgever over wat er op de werkvloer speelt;
- middel voor het verkrijgen van draagvlak voor beleid en beslissingen;
- extra check op de kwaliteit en volledigheid van besluiten;
- sparringpartner op strategisch niveau;
- behartiger van werknemersbelangen.

De OR in de rol van sparringpartner wordt door een nipte meerderheid als positief gewaardeerd. Op alle andere vlakken worden de rolinvulling van OR'en en de mate waarin ondernemers dat zien en erkennen, met overtuigende percentages onderbouwd.

Een ander opvallend gegeven uit het onderzoek heeft betrekking op organisaties die de plicht hebben een OR in te stellen, maar er geen een hebben. Een op de acht organisaties heeft die in het verleden namelijk wel gehad en in 20% was het niet/slecht functioneren van de OR reden om tot opheffing over te gaan.<sup>36</sup> Hoewel het onderzoek niet ingaat op de onderliggende oorzaken is het in het kader van deze paper een interessante bevinding dat het functioneren van OR'en zulke vergaande gevolgen kan hebben voor het voortbestaan.

---

<sup>32</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023, pagina vi

<sup>33</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023, p.50

<sup>34</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023, p.51

<sup>35</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023. p.51, figuur 4.8

<sup>36</sup> Nalevingsonderzoek WOR 2023. p.14

Samengevat impliceert het onderzoek dat werkgevers overwegend zeer positief zijn over de aanwezigheid van een OR. Er zijn vijf rollen/gebieden gedefinieerd waarin cq. waarop de OR overtuigend zijn meerwaarde toont. Deze informatie draagt bij aan de beantwoording van de onderzoeksvraag wat verstaan wordt onder een kwalitatieve ondernemingsraad.

Het succes en de effectiviteit van OR'en is echter voorwaardelijk. Zowel aan de kant van de werkgever als werknemers moet aan randvoorwaarden worden voldaan om de kwaliteit van de medezeggenschap tot uiting te laten komen. Bereidwilligheid van OR-leden, diversiteit in de OR, goede facilitering en frequent overleg dragen bij aan de tevredenheid ten aanzien van de samenwerking met een OR. Deze informatie helpt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen in deze paper die betrekking hebben op de waarborging van de kwaliteit van OR'en.

Een interessante conclusie is het feit dat invloed niet per se via formele procedures uitgeoefend hoeft te worden.

### 3.4 HET TEAM OR

De vorige drie paragrafen werpen vanuit verschillende invalshoeken een licht op de effectiviteit en de meerwaarde van OR'en. De centrale thema's zijn de waarde die OR'en kunnen bieden aan een organisatie en de condities die nodig zijn voor een effectieve OR. Echter ligt er veel nadruk op het functioneren van de raad als orgaan of in samenhang met de zeggenschap.

Om inzicht te krijgen welke interne kenmerken en factoren een OR effectief en succesvol maken, moet het antwoord gezocht worden in het team dat de OR vormt. Daarom wordt in dit hoofdstuk uiteengezet wat de teampsihologie aan relevante informatie bevat die te betrekken is op de OR en zijn functioneren.

De verschillen tussen een groep en een team zijn subtiel maar belangrijk. Een OR wordt samengesteld uit personen die werkzaam zijn in verschillende functies in uiteenlopende organisatieonderdelen of diens afdelingen. Afhankelijk van de aard en de omvang van de organisatie bestaat er een kans dat de leden elkaar niet of nauwelijks kennen op het moment dat zij samen de OR moeten gaan vormen. Desondanks worden zij geacht met elkaar *de taak* te volbrengen invulling te geven aan de werknemersmedezeggenschap.

In de praktijk kunnen hier uitdagingen bij komen kijken. Zoals in eerdere hoofdstukken te lezen is, zijn er allerlei factoren die het functioneren van dit team extra complex maken. Zo is bijvoorbeeld niet altijd even duidelijk wat de taak van de OR is en ontbreekt de hiërarchie, zowel in de positionering in de organisatie als intern in de raad.

Er zijn verschillende theorieën en concepten die betrekking hebben op teamdynamiek, samenwerking en prestaties. In het kader van dit onderzoek is ervoor gekozen een aantal daarvan uit te lichten die verschillende invalshoeken hebben en helpend kunnen zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen.



### 3.4.1. BELBINS TEAMROLLEN

Het teamrolmodel van Dr. Meredith Belbin is een bewezen succesvolle methode voor teamontwikkeling.<sup>37</sup> De theorie beschrijft dat elk individu, met zijn kwaliteiten, een belangrijke rol speelt die bijdraagt aan de successen van het team.<sup>38</sup> De effectiviteit van de Belbin-methode komt voort uit het feit dat deze niet alleen sterke punten, maar ook zwakke punten van teamleden belicht. Door ook hier aandacht voor te hebben wordt het makkelijke taken en rollen te verdelen en kwaliteiten van leden zodanig aan te wenden dat deze de leemte opvullen die ontstaan door de zwaktes van andere leden.

Belbin onderscheidt negen rollen. In hun benaming zijn ze uitvergroet ten behoeve van de herkenbaarheid, in hun kenmerken worden ze hieronder slechts kort toegelicht door het omschrijven van de belangrijkste eigenschappen.

- **Bedrijfsman:** gericht op het behalen van resultaat en het aangaan van uitdagingen.
- **Uitvoerder:** focus op het omzetten van ideeën in concrete acties.
- **Afmaker:** heeft oog voor het afmaken van taken met precisie.
- **Coördinator:** houdt overzicht en zorgt voor focus en helderheid binnen het team.
- **Groepswerker:** bevordert samenwerking en harmonie binnen het team
- **Bronnenzoeker:** legt contacten en zoekt nieuwe mogelijkheden buiten het team.
- **Monitor-onderzoeker:** evalueert ideeën kritisch en neemt weloverwogen beslissingen.
- **Plant:** komt met originele ideeën en oplossingen
- **Specialist:** brengt diepgaande kennis en expertise in het team

Later heeft Belbin een tiende rol toegevoegd, namelijk 'de verzamelaar' oftewel 'the advisor'. Hoewel de adviseur niet vaak expliciet in het oorspronkelijke model werd genoemd, wordt deze rol gezien als een belangrijke aanvulling in complexe teams of langere termijn projecten, waar meer strategische en diepgaande input nodig is.

Volgens het teamrollenmodel zijn in een succesvol team alle rollen aanwezig. In de praktijk combineert elke persoon twee á drie voorkeursrollen die passen bij de persoonlijke vaardigheden. Teamrollen zijn contextafhankelijk, de samenwerking en relatie met anderen bepaalt welke rollen we aannemen en de mate waarin deze zichtbaar zijn.

In de praktijk is het niet eenvoudig harmonie te krijgen in de vertegenwoordiging van de rollen die in evenwicht aanwezig moeten zijn in een team. Het is daarom noodzakelijk om inzichtelijk te krijgen welke rollen oververtegenwoordigd of afwezig zijn.

Een OR kan continue van samenstelling wisselen. Personeelsverloop en het einde van zittingstermijnen kunnen veranderingen teweeg brengen die impact hebben op de teamdynamiek. Een nieuwe deelnemer in de OR, die een tussentijdse vacature opvult, kan ervoor zorgen dat iedereen zich opnieuw tot elkaar moet gaan verhouden. Vanzelfsprekend is de situatie nóg complexer als er een nieuwe OR gekozen wordt, die al dan niet (deels) bestaat uit oudgedienden die herkozen zijn en nieuwe leden.

---

<sup>37</sup> [Zie toelichting Belbin Nederland op wetenschappelijk onderbouwing](#)

<sup>38</sup> R.M. Belbin, *Team Roles at Work*, Routledge, 2010 - verwijzing naar paginanummers ontbreekt omdat het boek niet meer in bezit is van de auteur van deze paper. De voetnoten zijn namelijk later, op aanwijzing van de paperbegeleider, toegevoegd aan dit document.

Een teamrol is namelijk een sociale of informele rol die men aanneemt in een specifiek team. Zodra het team wisselt in samenstelling zullen de rollen en verantwoordelijkheden van de nieuwe personen moeten worden geïntegreerd, met de nodige impact op rolinvulling door alle andere leden. Dit kan leiden tot (tijdelijke) verstoringen en conflicten, met name wanneer er niet voldoende aandacht is voor de ontwikkelingsfase waar de groep doorheen moet om weer een goed functionerend team te worden waarin men op elkaar is afgestemd.

Hoewel er verstoringen of zelfs conflicten kunnen optreden, biedt iedere verandering ook weer de kans om de samenwerking opnieuw vorm te geven. Het succes van de OR hangt af van hoe goed het team in staat is om zich aan te passen aan deze veranderingen, elkaar te ondersteunen en gezamenlijk de uitdagingen van de organisatie aan te gaan.

Het teamrolmodel van Dr. Meredith Belbin sluit aan op de onderzoeksvragen ten aanzien van de uitdagingen die men kan ervaren rondom OR'en en de rol die individuen hierin kunnen hebben. Een OR is een orgaan en wordt door buitenstaanders van gezien en beoordeeld als geheel. Het gremium bestaat echter uit leden, uiteenlopende individuen die samen moeten werken als een team en een bijdrage leveren aan het geheel.

Om een team, en dus ook een OR, succesvol te laten zijn is het van belang oog te hebben voor de sterke en zwakke eigenschappen die aanwezig zijn bij leden en deze zodanig in te zetten dat men elkaar aanvult en versterkt. Het is van belang dat de kwaliteiten van de individuen het uitgangspunt vormen bij taak- en rolverdeling. Wanneer niet de kwaliteiten, maar bijvoorbeeld wensen en ambities van individuen het uitgangspunt zijn, kan dat leiden tot een mismatch met rollen en taken. Dit is vanzelfsprekend niet bevorderlijk voor de kwaliteit van de ondernemingsraad.

### 3.4.2. HET TUCKMAN-MODEL

De theorie van Bruce Tuckman richt zich ook op de effectiviteit van teams, maar benadert de teamdynamica vanuit een ander perspectief.<sup>39</sup> Het model beschrijft de fases waar een groep doorheen moet om een goed functionerend team te worden. De theorie is namelijk gebaseerd op het idee dat teams niet meteen goed functioneren, maar door diverse stadia van ontwikkeling en conflict moeten om effectief samen te werken. Het model helpt om te laten begrijpen wat er speelt binnen een team en welke gerichte actie er nodig is om verder te komen in de groepsontwikkeling.

Het Tuckman-model staat ook bekend als het FSNP-model, waarbij elk van de vier hoofdletters staat voor een fase. In veel trainingen wordt geen aandacht besteed aan de vijfde fase die Bruce Tuckman later toevoegde aan zijn theorie. In het kader van dit onderzoek worden wél de vijf fases benoemd en toegelicht.

---

<sup>39</sup> Het oorspronkelijke artikel waarop de Tuckman-theorie gebaseerd is, Tuckman's stages of group development (1965), was niet voor handen. De informatie in deze paragraaf is vergaard en afgeleid uit diverse online bronnen, met name websites gericht op managementmodellen en teampsihologiethorieën. De inhoud van deze subparagraaf is het resultaat van een zorgvuldige analyse en interpretatie van uiteenlopende bronnen die dezelfde uitleg geven aan het Tuckman-model.

- **Forming:** er is weinig zicht op gemeenschappelijk doelen en verwachtingen. Deze fase kenmerkt zich door beleefdheid en afwachten.
- **Storming:** teamleden beginnen hun eigen ideeën en werkstijl naar voren te brengen. Het thema is conflict en macht.
- **Norming:** leden committeren zich aan de ontwikkelde collectieve normen en doelen. Er is sprake van communicatie, samenwerking en vertrouwen.
- **Performing:** teamleden benutten elkaars talenten en werken effectief samen. De focus ligt op gezamenlijke doelen en conflicten worden constructief opgelost.
- **Adjourning:** verandering in samenstelling raakt de kern van de teamdynamica. De impact en vervolgstap zijn afhankelijk van diverse factoren. Als de taak volbracht is wordt het team ontbonden. Bij wijzigingen in teamdynamiek begint stap een weer.

Een OR is groep mensen die, meestal na verkiezingen, geacht wordt samen met elkaar de werknemersmedezeggenschap vorm te geven, die soms niet of nauwelijks geconcretiseerd is. Om een team te worden is het belangrijk dat deze individuen, allen met een eigen karakter, kwaliteiten en persoonlijke doelstellingen, zorgvuldig worden begeleid door de fases waar zij heen moeten om een effectief medezeggenschapsorgaan te worden. Hoe eerder zij dit doel bereiken, hoe eerder zij de belangen van achterban en organisatie kunnen dienen.

Een belangrijke kanttekening bij de theorie van Tuckman is dat niet alle ontwikkelfases per se doorlopen hoeven te worden. Ook de duur en heftigheid van de fases is contextafhankelijk. Wat vooral belangrijk is, is weten welke gerichte actie nodig is om het team in een volgende fase te krijgen, dichterbij *performing*.

- **Forming naar Storming:** van onduidelijkheid naar duidelijkheid. Gemeenschappelijk teamdoelen, structuur en een rolverdeling moeten worden gerealiseerd.
- **Storming naar Norming:** verschillen komen aan de oppervlakte en brengen conflict. Dit is nuttig om kritisch te kijken naar de gemeenschappelijke doelstellingen en rollen.
- **Norming naar Performing:** kloven worden gedicht met afspraken die het gemeenschappelijk doel dienen. Samenwerking en communicatie zijn constructief.
- **Performing naar Adjourning:** erkenning van de impact die de wijziging heeft op het team. Zorgvuldige afronding, overdracht en evaluatie van successen en lessen.

Groepsontwikkeling kost tijd, maar met bovengenoemde strategieën kunnen de fases enigszins versneld worden. Door de ontwikkelingen goed te faciliteren, bijvoorbeeld door teamcoaching op de juiste wijze en momenten in te zetten, kan de groep geholpen worden sneller uit te groeien tot een effectief team.

Concluderend kan worden gesteld dat het Tuckman-model zeer nuttig kan zijn voor OR'en. Een OR is een groep die moet functioneren als team en hier de nodige ontwikkelingen voor moet doorlopen. Het bewustzijn dat conflicten normaal zijn en het besef wat er nodig is om effectief samen te werken, draagt eraan bij dat teams problemen sneller herkennen en oplossen, vertrouwen opbouwen en zich uiteindelijk meer richten op productieve samenwerking.

Dit is voor een OR belangrijk omdat hij door (tussentijdse) zetelopvulling vaker deze cycli kan moeten doorlopen, terwijl de medezeggenschap de achterban en organisatie moet blijven dienen.

Groepsontwikkeling is één van de uitdagingen waar een OR mee te maken heeft. Door hier voldoende aandacht voor te hebben en de juiste begeleiding en interventies in te zetten, kan de kwaliteit van de OR geborgd worden.

### 3.4.3. KATZENBACH & SMITH

De voorgaande paragrafen werpen verschillende lichten op het functioneren van een team. Daar waar de Belbin-theorie inzoomt op de invulling van teamrollen door individuen en hoe deze elkaar aanvullen, ligt bij het Tuckman-model de focus op de ontwikkelingen die het team als geheel doormaakt om tot effectiviteit te komen.

De laatste theorie die toegelicht wordt is die van Katzenbach & Smith. In hun boek *The Wisdom of Teams* (1993) worden waardevolle inzichten gedeeld ten aanzien van teameffectiviteit en samenwerking. Hierbij ligt de focus op de *kenmerken* van high-performance teams. De auteurs leggen in hun boek uit dat de individuele prestaties en kwaliteiten ondergeschikt zijn, zolang ze elkaar aanvullen en het team als geheel aan onderstaande vereisten voldoet.<sup>40</sup>

- **Betekenisvol gemeenschappelijk doel:** om écht succesvol te zijn moet een team eigenaar zijn van het doel en niet van buitenaf aangestuurd worden.
- **Specifieke prestatiedoelen afgeleid van het gemeenschappelijk doel:** deze spreken het urgentiegevoel van het team aan wat tot inspanning leidt.
- **Complementaire vaardigheden:** dit betreft vaardigheden in de breedste zin, van technische of functionele expertise tot interpersoonlijke vaardigheden.
- **Gedragen werkafspraken:** succesvolle teams hebben heldere afspraken ten aanzien van werkverdeling, besluitvorming en eigenaarschap.
- **Wederzijdse verantwoordelijkheid:** het proces van het overeenkomen van passende doelen dient als de smeltkroes waarin leden hun verantwoordelijkheid naar elkaar vormen.

Deze kijk op teamprestaties is interessant om op OR'en te betrekken, omdat de leden zich verkiesbaar kunnen stellen en deel kunnen nemen in de medezeggenschap, zónder dat ze per se kennis of kwaliteiten hebben waarop ze vooraf geselecteerd zijn. Volgens de theorie

---

<sup>40</sup> Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams*, 1993, p.1

neemt dat niet weg dat een OR, bij goede toepassing van bovenstaande principes, kan functioneren als professioneel team.

Deze theorie levert een interessante conclusie op die bijdraagt aan de beantwoording van een aantal onderzoeksvragen. Het functioneren van de raad als geheel staat los van het functioneren van individuen. Een OR kan hinder ondervinden door gebrek aan inzet van en/of kwaliteiten bij individuen, maar nog steeds goed functioneren doordat dit gecompenseerd wordt door de positieve toevoeging van andere leden.

Dat betekent dat gebrek aan kwaliteiten of inzet van leden, niet per se als uitdaging hoeft te worden ervaren bij het waarborgen van de kwaliteit van de OR. Zolang de overige leden maar in staat zijn door hun toevoeging zodanig bij te dragen dat de OR als geheel nog steeds effectief medezeggenschap kan uitoefenen. Dit beantwoordt ook de vraag welke rol individuen kunnen spelen in het geheel.

Dit sluit ook aan bij een waarneming die waarschijnlijk herkend zal worden door professionals die samenwerken met OR'en of hier onderdeel van uitmaken: bij sommige OR'en wordt de kwaliteit bepaald door de sleutelfiguren die de kar trekken, zoals bijvoorbeeld het dagelijks bestuur, een (vice-)voorzitter, (ambtelijk) secretaris en/of een select aantal betrokken OR-leden.

## 4. DE ONDERZOEKSENQUETE

Met het theoretisch kader in voorgaande hoofdstukken is een uitgebreid beeld geschetst. Er is zeer veel informatie te vinden die kaders en handvatten biedt als het gaat om de kwaliteit van OR'en en de borging hiervan. Zoals in de onderzoeksrapportage is beschreven, omvat deze paper ook een kwantitatief onderzoek naar de vraagstukken die onderliggend zijn aan de kwaliteit van OR'en en het eigenaarschap hieromtrent.

Middels een gestandaardiseerde vragenlijst zijn bij 47 respondenten antwoorden opgehaald over de OR'en waar zij mee samenwerken. Grofweg de helft van de respondenten is OR-lid, al dan niet in de rol van dagelijks bestuurslid of (vice-)voorzitter. De andere helft van de respondenten is professioneel ondersteuner en werkzaam als ambtelijk secretaris, adviseur medezeggenschap en/of OR-trainer/-adviseur. De respondenten zijn, op enkele uitzonderingen na, allen werkzaam bij unieke organisaties die willekeurig gevonden zijn via de zoekfunctie op LinkedIn. Door deze aanpak worden brede, generaliseerbare inzichten verkregen die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

De volgende paragrafen bevatten de uitkomsten van de enquête en de conclusies die uit de analyse getrokken kunnen worden.

### 4.1. KWALITEIT EN BORGING

Middels de enquête zijn respondenten gevraagd antwoorden te geven die samenhangen met *de kwaliteit van ondernemingsraden*. Wat deze kwaliteit precies inhoudt is in principe nergens beschreven en wordt vaak aan de eigen interpretatie overgelaten. Om de respondenten toch op weg te helpen met een referentiekader is de enquête voorzien van de volgende uitleg en definitie:

*“De term “kwalitatieve ondernemingsraad” is geen vastomlijnd begrip binnen de Nederlandse wetgeving of literatuur. De kenmerken die bijdragen aan een effectieve en deskundige ondernemingsraad worden wel beschreven in verschillende bronnen.*

*Een voorbeeld hiervan is het proefschrift Bron van Meerwaarde van Jan Ekke Wigboldus, waarin hij stelt dat de OR een positieve (economische) bijdrage kan leveren aan het welzijn van de organisatie door inbreng van nieuwe inzichten, creëren van draagvlak en corrigeren van managementkeuzes. Diverse andere bronnen beschrijven de kenmerken waar een OR aan moet voldoen om tot deze resultaten te komen, zoals: deskundigheid van leden, effectieve communicatie, een proactieve houding, cohesie, gezamenlijke doelen en autonomie.”*

De respondenten zijn gevraagd om op basis van deze voorlopige beschrijving de *algehele kwaliteit* van het *interne functioneren* van de OR waarmee ze samenwerken te beoordelen op een vijfpuntschaal. Een kleine meerderheid beoordeelt de OR waar de antwoorden betrekking op hebben als *goed*. Als we de respondenten meenemen die het antwoord *zeer goed* hebben gegeven, komt het aantal overwegend positieve reacties op bijna 60%. Dit schets een vrij positief beeld: geen enkele respondent heeft namelijk *zeer slecht* aangevinkt en ook het aantal dat voor de optie onvoldoende (17,4%) of neutraal (23,9%) heeft gekozen is relatief laag afgezet tegen de positief gestemde respondenten.

De respondenten zijn ook overwegend positief over de stelling ten aanzien van de wijze waarop en mate waarin de eigen OR zijn doelstellingen en werkwijze heeft vastgelegd die de kwaliteitsborging ten goede moet komen. Een ruime meerderheid is van mening dat deze vraag met *(zeer) eens* beantwoord kan worden. Het aantal respondenten dat *neutraal* heeft geantwoord of *(zeer) oneens* is gelijk, namelijk 21%.

De overwegend positieve bevindingen die uit deze twee vragen gehaald kunnen worden, staan enigszins in contrast met de conclusies die getrokken kunnen worden uit de reacties die volgden op de volgende vraag. Namelijk, 65% geeft aan dat de OR waarmee wordt samengewerkt *(zeer) vaak* interne uitdagingen ervaart die van noemenswaardige invloed zijn op de kwaliteit van het functioneren. De antwoordopties aan de linkerkant van de vijfpuntsschaal *(zeer) zelden*, zijn respectievelijk nul en zeven keer aangeklikt.

Blijkbaar hoeft het een het ander niet uit te sluiten. We kunnen hieruit de conclusie trekken dat ondanks de algemene tevredenheid over het functioneren van de OR en het idee dat de werkwijze voldoende geborgd is, vraagstukken aanwezig kunnen zijn die zodanig de kwaliteit beïnvloeden dat deze aandacht verdienen.

Een analyse van de antwoorden op deze drie vragen per respondent levert echter een tweede belangrijke conclusie op: er is directe samenhang tussen de tevredenheid ten aanzien van de kwaliteit en de mate waarin betreffende OR zijn doelstellingen werkwijze heeft vastgelegd. In vrijwel alle gevallen werden deze vragen óf met dezelfde score beoordeeld op de vijfpuntsschaal óf met een score die daar één plek naast ligt.

Opvallend genoeg lijkt er geen samenhang te zijn tussen de effectiviteit van de OR, de mate waarin afspraken en doelstellingen zijn vastgelegd en het ervaren van problemen die de kwaliteit van de medezeggenschap beïnvloeden. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze situaties allemaal naast elkaar kunnen bestaan binnen een OR.

Dit is een interessant maar ook logisch gegeven. OR'en zijn dynamisch en moeten vaak de medezeggenschap vormgeven in een nog veel dynamischere omgeving. Terwijl de OR draait en zijn invloed uitoefent binnen de vastgestelde kaders, zit hij ook door allerlei factoren in een ontwikkelproces en moet hij uitdagingen het hoofd bieden.

Aan analyse van voorgaande levert één logische en één verrassende conclusie op. De respondenten beoordelen over het algemeen de kwaliteit van de OR en de wijze en mate waarin zaken zijn vastgelegd als positief. Er is een samenhang te zien die helpt in het beantwoorden van een van de deelvragen: de mate en wijze waarin een OR zijn doelstellingen en werkwijze vastlegt staat in relatie tot hoe de kwaliteit wordt beoordeeld door de respondenten. Dit betekent dat de kwaliteit positief beïnvloed kan worden door aandacht te hebben voor dit aspect, bijvoorbeeld in het reglement.

De verrassende uitkomst is dat er geen samenhang is in de beoordeling van de kwaliteit van de OR en de mate waarin uitdagingen worden ervaren. Deze twee situaties kunnen blijkbaar naast elkaar bestaan: terwijl de OR worstelt met allerlei interne kwaliteitsvraagstukken, kan hij nog steeds in staat zijn als orgaan over het algemeen effectief te zijn.

## 4.2. KWALITEITSVRAAGSTUKKEN

Middels vooraf geformuleerde antwoordopties<sup>41</sup> is bij de respondenten uitvraag gedaan welke uitdagingen zij constateren in de OR waarmee zij samenwerken. Daarnaast is de mogelijkheid geboden andere, ontbrekende antwoorden in te vullen indien de gestandaardiseerde opties niet voorzien.

Het open antwoordveld heeft geen antwoorden opgeleverd die leiden tot nieuwe inzichten. Respondenten hebben hier voornamelijk antwoorden gegeven die buiten de reikwijdte vallen van dit onderzoek, door externe factoren te benoemen zoals de houding van de bestuurder ten aanzien van de OR. In enkele gevallen zijn antwoorden gegeven die overlappen of een toelichting zijn op een gestandaardiseerde antwoordoptie.

Hieronder volgt een weergave van de uitdagingen die geconstateerd worden in de samenwerking met OR'en percentage<sup>42</sup> respondenten dat deze herkent.

- Onvoldoende inzet door leden: 63 %
- Gemis aan kennis/deskundigheid: 52%
- Gemis aan kwaliteiten bij leden: 46%
- Ontbreken van duidelijke verwachtingen: 41%
- Onuitgesproken spanningen in de groep: 41%
- Gebrek aan goede samenwerkingsafspraken: 37%
- Ontbreken van duidelijke doelstellingen: 30%
- Onvoldoende facilitering voor taken: 28%
- Gebrek aan hiërarchie/verantwoording: 28%
- Integriteitskwesaties: 15%

Het is op zijn minst zorgelijk te noemen dat de knelpunten door zoveel OR'en herkend worden. Bovendien levert een analyse van de individuele antwoordformulieren de conclusie op dat OR'en vaak worstelen met meerdere uitdagingen die invloed hebben op de kwaliteit. Gemiddeld hebben de respondenten vier situaties aangevinkt waar hun OR zodanig problemen van ondervindt, dat deze de kwaliteit negatief beïnvloedt.

De vraag of OR'en uitdagingen ervaren door onvoldoende facilitering voor OR-taken valt eigenlijk niet binnen de reikwijdte van dit onderzoek. Het betreft immers een externe factor: de minimum facilitering is vastgelegd in de WOR, soms uitgebreid door cao-rechten en overeengekomen met de ondernemer. De omvang van die vrijstelling valt altijd te bediscussiëren gezien de discrepantie tussen wat de OR nodig denkt te hebben om zijn taak goed te volbrengen en de tijd die de ondernemer de werknemers toekent voor deelname in de OR. Het kan daarom zo zijn dat de facilitering inderdaad onvoldoende toereikend is. Dit gegeven staat echter niet op zich.

Immers, 63% van de respondenten geeft aan dat zijn OR zodanig last heeft van onvoldoende inzet door OR-leden, dat dit van negatieve invloed is op zijn effectiviteit. Voor het gebrek aan inzet is de onderliggende oorzaak niet relevant: het kan bijvoorbeeld gaan

---

<sup>41</sup> De gestandaardiseerde antwoordopties zijn uitgebreid nadat de enquête getest is onder een kleine groep respondenten

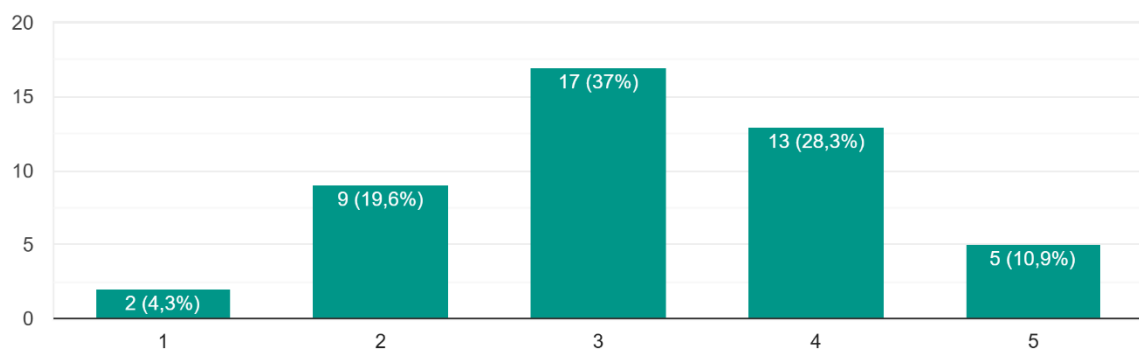
<sup>42</sup> Afgerond op hele getallen



om zich ongeoorloofd onttrekken aan OR-werk of de bewuste keuze andere werkzaamheden voorrang te geven op OR-werk.

Feit blijft dat uit de uitkomsten opgemaakt kan worden dat respondenten tegelijkertijd aangeven dat OR-leden zich niet voldoende inzetten, terwijl de facilitering voor OR-taken onvoldoende is. De logische conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat dit duidt op een taakverdeling en belasting van OR-leden die niet in balans is.

Aansluitend op deze vraag is respondenten gevraagd de mate en wijze waarin de OR in staat is zijn interne problemen op adequate wijze op te lossen te beoordelen. De uitkomst heeft kenmerken van een normaalverdeling. Deze symmetrische uitkomst concentreert zich rond het gemiddelde, de kans op een uitkomst boven het gemiddelde is vrij gelijk aan die onder het gemiddelde.



*Figuur 1: De wijze en mate waarin de OR in staat is zijn interne problemen op adequate wijze op te lossen beoordeel ik als volgt (1= zeer slecht, 5 = goed)*

In bovenstaande paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag welke oorzaken onderliggend zijn aan de kwaliteitsvraagstukken waar OR'en mee te maken kunnen hebben. De mate waarin respondenten aangeven de uitdagingen te kennen en als nadelig te ervaren, leveren de conclusie op dat er veel ruimte is voor verbetering.

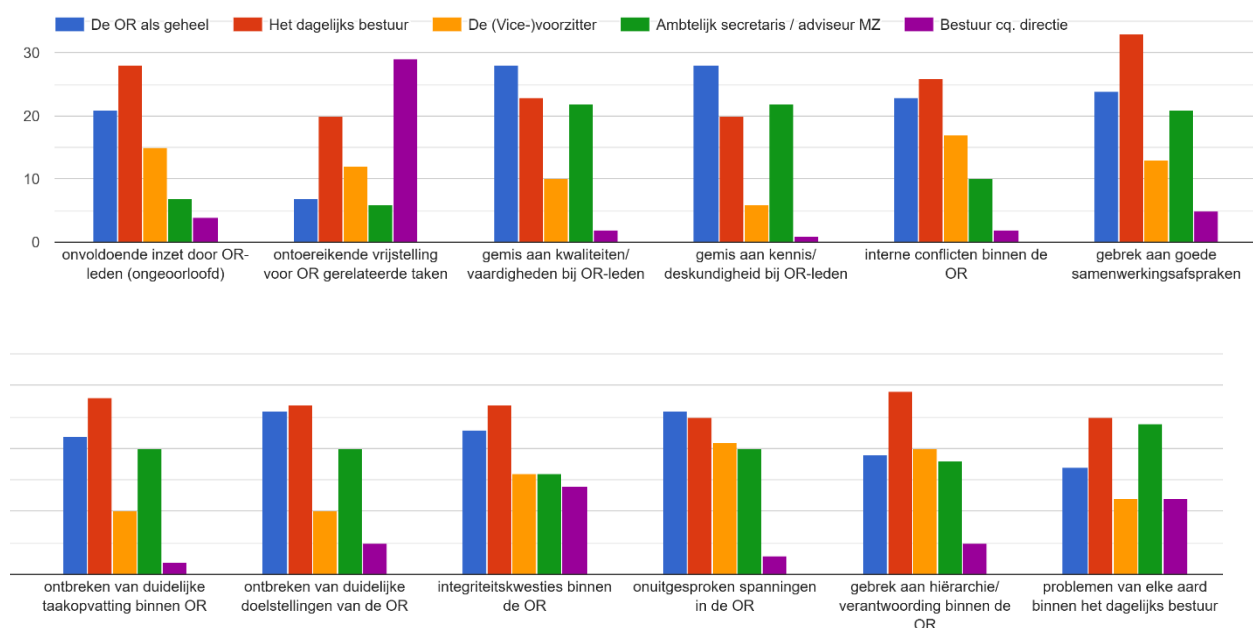
Het gebrek aan uitschieters maakt het moeilijk conclusies te trekken ten aanzien van de mate waarin OR'en in staat zijn hun problemen op te lossen. De enige belangrijke conclusie die hier wellicht wél uit getrokken kan worden, is het feit dat men niet voldoende zicht heeft op de mate waarin men al dan niet in staat is de knelpunten in het functioneren aan te pakken.

### 4.3. EIGENAARSCHAP

Knelpunten en uitdagingen die van invloed zijn op de kwaliteit van OR'en manifesteren zich in allerlei vormen en mate. In de enquête is uitvraag gedaan ten aanzien van het eigenaarschap hieromtrent. De uitdagingen die in de vorige subparagraaf aan de orde zijn gekomen, zijn ook in een andere vorm aan de respondenten voorgelegd.

De respondenten zijn met een korte toelichting gewezen op het feit dat kwaliteitsborging afhangt van het signaleren van factoren die negatieve invloed hebben, deze te benoemen, adresseren en de oplossing aan te jagen. Vervolgens is de vraag gesteld wie binnen de organisatie van de respondent *de belangrijkste taak/verantwoordelijkheid* heeft indien zich bepaalde problematische situaties voordoen. De respondent kon kiezen uit vooraf geformuleerde antwoorden waarmee personen en gremia werden aangeduid die logischerwijs een rol kunnen hebben. Het aantal antwoordopties is per vraag ongelimiteerd. Ook is middels een open veld de mogelijkheid geboden een toelicht te geven op de gegeven antwoorden.

Deze vraag levert uiterst interessante bevindingen ten aanzien van kwaliteitsvraagstukken in de OR en het eigenaarschap hieromtrent.



*Figuur 2: Wie heeft er binnen jouw organisatie de belangrijkste taak/verantwoordelijkheid indien zich de volgende problematische situaties voordoen?*

De bonte verzameling kleuren en vormen verschaft al inzicht, zonder het bijhorende onderschrift en de percentages te analyseren. Op een enkele uitschieter na, lijkt er bij de OR'en binnen de organisaties van de respondenten weinig eenduidigheid te zijn ten aanzien van eigenaarschap bij uitdagingen.

Een analyse van bovenstaande data levert de onderstaande conclusies op.

- **Rol bestuurder cq. directie**

De respondenten zijn over het algemeen van mening dat de ondernemer niet of nauwelijks een rol hoeft te pakken als het gaat om het (dis)functioneren van de OR. Slechts in specifieke gevallen lijkt de ondernemer een rol te hebben, bijvoorbeeld wanneer de vrijstelling voor OR taken niet toereikend is, lijkt er een overduidelijke verantwoordelijkheid bij de ondernemer te liggen. Bij deze staafdiagram hoort echter een belangrijke kanttekening:

een ontoereikende faciliteitenregeling kan namelijk ook samenhangen met een onevenredige verdeling van taken binnen de OR.

Een significant deel geeft aan dat de ondernemer een taak of verantwoordelijkheid heeft als er sprake is van integriteitskwesaties (30%) of van problemen (van elke aard) binnen het dagelijks bestuur (26%). Bij alle andere problemen die zich kunnen voordoen rondom de kwaliteit van OR'en geeft slechts 10% of minder aan, dat er een rol is weggelegd voor de bestuurder. Enerzijds een logische uitkomst, omdat de OR een autonoom orgaan is dat in zijn onafhankelijkheid kan worden aangetast als er vergaande bemoeienis is van buitenaf.

Anderzijds is gepaste interventie in bepaalde situaties wel degelijk wenselijk. De onderzoeksresultaten, zoals tot nu toe behandeld, laten zien dat OR'en meer dan regelmatig met allerlei uitdagingen te maken hebben die de effectiviteit beïnvloeden. De wijze waarop OR'en zelf in staat zijn interne problemen het hoofd te bieden zoals hierboven geconstateerd is niet voldoende overtuigend. Aangezien de ondernemer een groot belang heeft bij een functionerende OR, en de medezeggenschap uitgevoerd wordt in samenwerking met de ondernemer, is het niet ondenkbaar dat bestuurders wél een rol pakken door de OR te ondersteunen. Uiteraard is het contextafhankelijk hoe die rol of verantwoordelijkheid eruit ziet, door bijvoorbeeld knelpunten te signaleren en benoemen kan de OR al geholpen zijn.

Bovengenoemde tegenstrijdigheden zijn terug te zien in de resultaten van de antwoorden op de vraag: *In welke mate zijn hieronder genoemde binnen de context van jouw organisatie en werk verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de OR?* De normaalverdeling die dit als uitkomst heeft bij de antwoordoptie *bestuurder cq. directie*, leidt tot de conclusie dat dit vraagstuk ingewikkeld zal blijven.

- **Rol dagelijks bestuur**

Het is een interessant gegeven dat het dagelijks bestuur bij 10 van de 12 vragen het hoogste scoort als het gaat om taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van problematische situaties in de OR. De stelling waarmee uitvraag gedaan is naar de mate waarin het dagelijks bestuur verantwoordelijk is voor het borgen van kwaliteit in algemene zin, wordt door maar liefst 77% van de respondenten beantwoord met (zeer) eens. Blijkbaar worden DB-leden binnen organisaties gezien als het aangewezen gezelschap om deze rol te pakken.

Er zijn geen wettelijke of wetenschappelijke bronnen die een definitie of takenpakket bevatten die betrekking heeft op het dagelijks bestuur van de OR. Sterker nog, de WOR schrijft slechts voor een voorzitter en een of meer plaatsvervangende voorzitters aan te wijzen, die de OR in rechte vertegenwoordigen. Ook andere bronnen die aandacht hebben gehad in het literatuuronderzoek bevatten geen voorschrift dat de OR een dagelijks bestuur aan moet stellen dat belast is met het reilen en zeilen van de OR.

De praktijk is echter anders. Uit een kleine steekproef<sup>43</sup> is gebleken dat alle OR'en een dagelijks bestuur hebben, ongeacht de omvang van de OR. Dit gegeven wordt onderschreven als gekeken wordt naar de informatie die aangeboden wordt door trainings- en adviesbureaus die OR'en begeleiden. Zonder uitzondering bieden zij informatie of trainingen aan die moeten aansluiten op ontwikkelbehoefte van dagelijks besturen.

---

<sup>43</sup> Uitvraag bij 12 ambtelijk secretarissen uit het eigen netwerk

De voorbeelden uit voorgaande alinea zijn weliswaar niet stevig gestaafd met betrouwbare bronnen, maar in combinatie met de uitkomsten van de enquête leveren ze een duidelijke conclusie op. OR'en hebben in de praktijk vrijwel altijd een dagelijks bestuur dat belast is met de taak de OR op welke wijze dan ook te managen. Verschillende kennisplatformen en advies- en trainingsbureau duiden de rol van het DB met zinsneden zoals: leiding geven aan de OR, organiseren van het OR-werk en ervoor zorgen dat de OR doelen stelt en resultaatgericht werkt. Daarmee kan worden gesteld dat voor het DB een belangrijke rol is weggelegd als het gaat om het borgen van kwaliteit binnen de OR.

Tot slot is het relevant op te merken dat meerdere respondenten in het toelichtingsveld een opmerking hebben achtergelaten met als strekking 'de AS is onderdeel van het DB'. Dit is echter een veelgehoorde misvatting. Hoewel de WOR geen beschrijving geeft van de rol, spreekt het SER modelreglement in artikel 1 sub f van '*de functionaris die door de ondernemer aan de or is toegevoegd. Hij maakt geen deel uit van de OR*'.

De intensieve samenwerking tussen de ambtelijk secretaris e het dagelijks bestuur, mag niet tot de verwarring leiden dat de AS onderdeel is van het DB.

- **Rol ambtelijk secretaris**

De ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap is geen onderdeel van de OR en heeft geen stemrecht of bevoegdheid als het gaat om OR aangelegenheden. Desalniettemin wordt deze vaak aangewezen als belangrijke schakel als er knelpunten moeten worden opgelost binnen de OR. Niet geheel onlogisch aangezien deze functionaris vaak de enige professional is op het gebied van medezeggenschap. Met name als de ambtelijk secretaris de rol invult op het niveau dat secretariële, organisatorische en beleidsondersteuning overstijgt.

De ambtelijk secretaris kan in de rol van adviseur grote toegevoegde waarde hebben voor de kwaliteit van de OR. Hoewel hij geen beslissingsbevoegdheid heeft kan hij een belangrijke rol spelen in het signaleren van factoren die de kwaliteit van de OR nadelig (kunnen) beïnvloeden en ondersteunen door te adviseren en oplossingen aan te jagen.

Uit de enquête komt naar voren dat in de helft van de organisaties de ambtelijk secretaris een rol heeft als er sprake is van gemis aan kwaliteiten, kennis en deskundigheid bij OR-leden. Ook bij vraagstukken die het individu overstijgen en de hele OR aangaan, lijkt een grote rol voor de ambtelijk secretaris weggelegd. Respondenten geven aan dat bij bijna de helft van de organisaties de AS een rol heeft bij gebrek aan goede samenwerkingsafspraken (46%), onduidelijke taakopvatting (43%), ontbreken van duidelijke doelstellingen (43%) en onuitgesproken spanningen (43%).

Deze uitkomsten zijn niet verrassend. Ongeacht de organisatie en de professionele achtergrond, OR-leden zijn op het gebied van medezeggenschap in principe leken. Hoewel het functieprofiel en de rolinvulling per AS kan verschillen, is het niet onlogisch dat de AS hier een rol pakt. De AS kan van grote betekenis zijn door het groepsproces te coachen, waardoor samenwerkingsafspraken en doelstellingen worden geformuleerd en spanningen op een goede manier worden uitgesproken.

In tegenstelling tot OR-leden die ten gevolge van personeelsverloop en/of verkiezingen wisselen, is de AS vaak de constante factor. In die rol kan hij per moment kijken wat er nodig is om de kwaliteit van de OR op peil te krijgen of houden. Dat kan variëren van het signaleren en faciliteren van (individuele) scholings- of ondersteuningsbehoeften tot het initiëren van een werksessie om nieuwe groepsdoelstellingen en afspraken te formuleren.

Een ruime meerderheid (52%) geeft aan dat de AS een belangrijke rol heeft bij signaleren, benoemen, adresseren en aanjagen van de oplossing als er sprake is van problemen, van welke aard dan ook, in het dagelijks bestuur. Deze uitkomst past in principe bij de rolinvulling van de AS. In de praktijk werken de AS en het dagelijks bestuur intensief samen.

Het dagelijks bestuur is het orgaan dat leiding geeft aan de ondernemingsraad en dus ook een belangrijke taak heeft bij het waarborgen van continuïteit, effectiviteit en kwaliteit. De AS is ondersteunend aan het dagelijks bestuur door te adviseren over prioriteiten, proces, inhoud of andere aspecten. De AS zit daardoor vaak dicht op het dagelijks bestuur dan de OR zelf. Als zich problemen voordoen in het DB, kan de AS een belangrijke functie hebben en voorkomen dat de problemen doorspielen naar de OR processen.

De theorie en de praktijk kunnen van elkaar verschillen. Ervanuit gaande dat de AS een professional is, kan hij waarde toevoegen aan de kwaliteit van de OR (processen) door de kwaliteit van het dagelijks bestuur te monitoren. Echter, komt deze rol niet automatisch toe aan de ambtelijk secretaris, ook niet in de rol van adviseur medezeggenschap. Sterker nog, door niet de juiste maatregelen te nemen kan dit zelfs wrijving geven. Het dagelijks bestuur bestaat namelijk uit leden die door de achterban zijn gekozen en door de OR zijn aangewezen om het DB te vormen. De ambtelijk secretaris adviseert gevraagd en ongevraagd, maar heeft geen formele rol of zeggenschap. Desalniettemin geeft 41,3% van de respondenten aan dat de AS verantwoordelijk is voor kwaliteitsborging. Nog eens 19,6% geeft zelfs aan dat binnen de context van zijn/haar organisatie de AS als zeer verantwoordelijk wordt gezien.

In de conclusie en het advies wordt verder ingegaan op de sterke aanbeveling afspraken te maken omtrent deze rolinvulling.

- **Rol OR als geheel**

Met uitzondering van de twee vragen, over inzet door OR-leden en vrijstelling, wordt de OR bij alle problemen die zich kunnen voordoen een wezenlijke verantwoordelijkheid toebedeeld. Het feit dat de OR aangewezen wordt als verantwoordelijke bij allerlei uitdagingen is logisch, de OR is zelfsturend en gaat over zichzelf.

De OR is onafhankelijk en autonoom, hij valt niet in de hiërarchische organisatielijn en ook intern is er geen sprake van hiërarchische verschillen. Het feit dat de OR dan als geheel verantwoordelijkheid draagt, brengt nieuwe ingewikkelde vraagstukken met zich mee.

Afhankelijk van de organisatiegrootte kunnen OR'en tussen de 5 en 25 leden tellen. Deze OR-leden kunnen gekozen zijn met een overweldigend aantal stemmen of geplaatst zijn bij gebrek aan kandidaten. Ze kunnen al dan niet een prominente functie hebben in de organisatie of binnen de OR, wel of niet, diverse rollen en posities hebben. In de

hoedanigheid van lid van de OR is iedereen gelijk, dat betekent dat elke stem en verantwoordelijkheid even groot is.

De OR als geheel verantwoordelijk houden voor zichzelf als orgaan en alles wat hierbij komt kijken, is niet onmogelijk maar vraagt om zeer goede randvoorwaarden. De antwoorden hierop zijn deels terug te vinden in hoofdstuk 3.4 waarin vanuit verschillende invalshoeken een licht wordt geworpen op hoe een team tot effectiviteit komt. De zaken die daar worden benoemd zijn in theorie helderder en eenvoudiger dan in de praktijk.

Een OR is net zoals de organisatie waar hij onderdeel van uitmaakt continue in beweging. Terwijl er allerlei dynamiek plaatsvindt op intern niveau, kunnen zich vraagstukken aandienen die de kwaliteit bedreigen en moet de medezeggenschap zijn werk blijven doen om de organisatiebelangen en achterban te dienen. Zie in die context maar met een heleboel individuen die als OR gezamenlijk verantwoordelijk zijn complexe vraagstukken op te lossen die bijvoorbeeld te maken kunnen hebben met gebrek aan een eenduidige doelstelling, verschil in taakopvatting en de spanningen die hieruit kunnen voortvloeien.

Dit vraagt om uitstekende begeleiding van het groepsproces en daar kan weer een rol weggelegd zijn voor de AS in de rol van adviseur medezeggenschap. In tegenstelling tot de AS die voornamelijk ondersteunt op secretariael, organisatorisch en beleidsondersteunend gebied, is de AS in de rol van adviseur in staat een andere rol te pakken. De adviseur medezeggenschap zoals we die steeds vaker tegenkomen, beschikt over de kennis en vaardigheden om op te treden als groepscoach of gespreksleider. Hoewel het dagelijks bestuur en de voorzitter deze rol ook zouden kunnen pakken, is dit een minder wenselijke optie omdat zij als onderdeel van de OR ook gespreksdeelnemer zijn.

- **Rol (vice-)voorzitter**

De (vice-)voorzitter wordt vaker dan men zou verwachten aangewezen als belangrijke verantwoordelijke wanneer zich problemen in de OR voordoen. Op de algemene vraag antwoorden de respondenten in bijna 35% van de organisaties de (vice-)voorzitter verantwoordelijk is voor het borgen van de kwaliteit, 37% geeft zelfs het antwoord *zeer verantwoordelijk*.

Als gekeken wordt naar de problematische situaties die zich kunnen voordoen en de mate van verantwoordelijkheid die de voorzitter of zijn vervanger wordt toebedeeld, is dit niet altijd als logisch te verklaren. In ruim een kwart van de gevallen wordt bijvoorbeeld gekeken naar de voorzitter als er problemen, van welke aard dan ook, spelen in het dagelijks bestuur. Ervan uitgaande dat de voorzitter, samen met enkele anderen, onderdeel is van het dagelijks bestuur is dit geen logische gedachtegang. Er is immers een grote kans aanwezig dat eventuele problemen in het dagelijks bestuur samenhangen met de voorzitter of diens functioneren.

Een andere opvallende uitkomst is het feit dat er hoge verwachtingen zijn van de verantwoordelijkheid die een voorzitter heeft, maar de relatief lage score als het neerkomt op onderwerpen zoals samenwerkingsafspraken, taakopvatting en gemeenschappelijke doelstellingen. Het aantal respondenten dat daar een rol weggelegd ziet voor de voorzitter varieert tussen de 21% en 30%.

De conclusie die getrokken kan worden is dat het algemene idee is dat een voorzitter een zekere verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van de kwaliteit van de OR. Op het moment dat deze stelling uitgediept wordt met de vraag naar de verantwoordelijkheid van de voorzitter in specifieke probleemsituaties, zijn de cijfers genuanceerder. Bij alle twaalf voorbeeldvragen blijft de rol van de (vice-)voorzitter relatief klein, afgezet tegen die van het dagelijks bestuur.

Deze uitkomst is logisch. Een voorzitter is namelijk gekozen of aangewezen om de OR in rechte te vertegenwoordigen, een voorzitter heeft geen andere positie of bevoegdheden ten opzichte van het dagelijks bestuur of de OR. In de praktijk komt vaak voor dat de voorzitter ook de vergaderingen technisch voorziet. Dit is niet altijd een logische rolinvulling omdat deze taak ook neergelegd kan worden bij het lid dat de kwaliteiten heeft die hiervoor nodig zijn. In de praktijk zien we dat meer taken bij de voorzitter worden neergelegd, die informeel toegekend zijn aan de OR. Hierdoor ontstaat een verwachting, ook ten aanzien van verantwoordelijkheid, die niet altijd hoeft te stroken.

- Rolonduidelijkheid

In voorgaande paragrafen lijken er een hoop zinvolle conclusies getrokken te zijn ten aanzien van kwaliteitsborging en de verantwoordelijkheid die bepaalde personen hierin lijken te hebben in specifieke situaties. Bij de analyse van de individuele antwoordformulieren van de respondenten komt echter een interessante constatering bovendien. Ongeacht de vraagstelling en de contextbeschrijving, vrijwel alle respondenten geven meerdere antwoorden op de stellingen.

Dit komt het beste naar voren in de vraag waarbij respondenten gevraagd wordt wie binnen de eigen organisatie een rol heeft bij bepaalde problematische situaties. Idealiter zouden de respondenten één antwoord geven, dit zou namelijk duiden op het feit dat er duidelijke afspraken zijn wie er in actie moet komen als zich uitdagingen voordoen die de kwaliteit en effectiviteit van de OR bedreigen. Echter is niks minder waar. Een snelle berekening duidt erop dat de respondenten gemiddeld ruim twee antwoordopties hebben aangevinkt in antwoord op de vragen wie wanneer of in welke mate verantwoordelijk is. Een diepere analyse levert een ernstigere realiteit op. Dit gemiddelde is de uitkomst van extremen. In de meeste gevallen wordt namelijk door de respondenten *de OR als geheel aangewezen*.

In antwoord op de meeste vragen hebben de respondenten twee a drie antwoordopties aangevinkt. Dit is een interessante maar zorgwekkende constatering. Met uitzondering van de ondernemer worden dagelijks bestuur, (vice-)voorzitter, ambtelijk secretaris en de hele OR gecombineerd en afwisselend aangewezen als verantwoordelijken in meer of mindere mate. Dat er meerdere verantwoordelijken worden aangewezen duidt op rolonduidelijkheid en vormt een groot risico als het gaat om het borgen van kwaliteit. Dat de gehele OR óók een veel gegeven antwoord is, maakt de conclusie extra zorgelijk.

Hoewel dit een duidelijke en logische partij is om verantwoordelijk te houden voor de borging van de kwaliteit van de OR, is eerder in deze paragraaf toelichting gegeven op de complicerende factoren. Nu blijkt niet alleen de OR vaak genoemd te worden als verantwoordelijke, maar ook nog de OR naast het dagelijks bestuur en/of de voorzitter en/of de ambtelijk secretaris.

De analyse in deze paragraaf ondersteunt bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen die betrekking hebben op uitdagingen omtrent OR'en, onderliggende oorzaken en de rol die bepaalde individuen en functionarissen kunnen spelen hierin.

Uit de antwoorden van de respondenten kan worden afgeleid dat bepaalde taken, rollen en verwachtingen gekoppeld worden aan bepaalde personen in of rondom een OR. Deze verwachtingen zijn echter niet altijd logisch of geformaliseerd. In bepaalde gevallen worden personen (ten onrechte en informeel) grotere verantwoordelijkheden toegewezen of toegeschreven, terwijl de meer voor de hand liggende optie niet gezien wordt. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het feit dat er hoge verwachtingen zijn van dagelijks bestuursleden en ambtelijk secretarissen, terwijl bestuurders nauwelijks geacht worden interventie te plegen als de kwaliteit van de OR in het geding is.

Ook kan geconcludeerd worden dat duidelijk eigenaarschap en rolduidelijkheid vaak ontbreken als het neerkomt op de borging van kwaliteit van de OR. De uitvraag wie, in welke mate en welke situatie een rol heeft, levert het beeld op dat de verwachting bestaat dat verschillende personen de verantwoordelijkheid hebben of zouden moeten nemen. Dit verklaart mogelijk waarom OR'en in grote mate bepaalde knelpunten ervaren en niet voldoende in staat zijn deze het hoofd te bieden. Gebrek aan eigenaarschap zorgt voor gebrek aan verantwoordelijkheid en is niet bevorderlijk voor de effectiviteit van een OR.

Om de kwaliteit van de OR te borgen is het van belang dat er duidelijke afspraken zijn omtrent rolinvulling, taakinvulling en eigenaarschap.



## 5. CONCLUSIE

De titel van deze paper is *Kwaliteitsborging in de ondernemingsraad*. Om een goed antwoord te kunnen geven op de centrale vraag en andere deelvragen is het van belang eerst de deelvraag te beantwoorden "Wat is de definitie van een kwalitatieve ondernemingsraad?"

Door middel van literatuuronderzoek en interviews is gepoogd een definitie af te leiden wat nou precies verstaan kan worden onder *een kwalitatieve ondernemingsraad*. Een tussenstap is om tot die definitie te komen is ontleden wat de taak van een OR überhaupt inhoudt.

Er kan vanuit verschillende invalshoeken gekeken worden naar de tweeledige definitie van deze kwaliteit. Deze eerste dimensie van kwaliteit heeft betrekking op de meerwaarde die de OR biedt aan zowel de organisatie als de medewerkers. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de manier waarop de OR bijdraagt aan het verbeteren van de communicatie tussen medewerkers en bestuur, de rol die de OR speelt bij besluitvorming, en de invloed die de OR heeft op het beleid en de werkcultuur binnen de organisatie.

De WOR bevat geen expliciete beschrijving waar de kwaliteit van een OR aan moet voldoen. De taak van de OR kan wél uit de WOR worden afgeleid, namelijk:

*Een OR behartigt de medewerkersbelangen, in het overleg met de ondernemer, met inachtneming van het organisatiebelang. De OR draagt vanuit werknemersperspectief bij aan voorgenomen besluiten door deze te toetsen en hierover advies uit te brengen. Ook draagt de OR (pro)actief bij aan het borgen en bevorderen van het organisatie- en werknemersbelang.*

Uit de WOR is de taak van de OR af te leiden, maar de wet biedt weinig kaders of standaarden als het gaat om hoe de medezeggenschap moet worden vormgegeven om effectief te zijn. In de literatuur is daar wel veel over te vinden en is meermaals aangetoond onder welke voorwaarden medezeggenschap meerwaarde heeft voor organisaties. De bronnen die bestudeerd zijn voor deze paper leveren informatie op die elkaar versterkt of aanvult. Jan Ekke Wigboldus stelt dat een OR een bijdrage kan leveren via het innovatie, het sociale en het politieke kanaal. Deze mogelijkheden stellen OR'en in staat bijvoorbeeld informatie aan te brengen waar de ondernemer vanuit bestuurlijk perspectief niet over beschikt en managementkeuzes te corrigeren door op de juiste momenten gepast tegenwicht te bieden. Tevens kan de OR bijdragen aan goede arbeidsomstandigheden en een positieve sociale dynamiek door als extra communicatiekanaal te fungeren, mits deze communicatie kwantitatief en kwalitatief van waarde is.

Wigboldus spreekt ook van vier voorwaarden waaraan moet worden voldaan om deze kanalen te kunnen benutten: macht, legitimiteit, urgentie en complementariteit. Met name deze laatste is belangrijk, aangezien deze betrekking heeft op *de wil, het vermogen en de moed om bijdragen te leveren die vacant zijn*. Alle taken en rollen van de OR die in deze paper beschreven worden, leveren een wezenlijke bijdrage aan het organisatie- en werknemersbelang en worden normaliter niet door een ander ingevuld.

Saraï Sapulete komt in haar proefschrift tot vergelijkbare inzichten, hoewel de terminologie anders is, is de betekenis in de kern hetzelfde. In tegenstelling tot Wigboldus benoemt zij

rationaliteit expliciet als belangrijke factor om effectief invloed uit te oefenen. Logica in beredenering is een sterk instrument om verandering te bewerkstelligen.

Uit het nalevingsonderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW komt de positieve houding van werkgevers ten aanzien van OR'en ook duidelijk naar voren. Hieruit blijkt tevens dat de kwaliteit van medezeggenschap niet afhangt van formele procedures zoals het advies- en instemmingsrecht. Echter blijkt wel dat de tevredenheid van de ondernemer over de samenwerking groeit naarmate de intensiviteit van de samenwerking toeneemt. Dit impliceert dat medezeggenschap ook uitgeoefend wordt in het gesprek met elkaar en niet per se middels de formele wegen. Het onderzoek beschrijft vijf gebieden waarop de OR zijn toegevoegde waarde bewezen heeft in de samenwerking met de ondernemer. Deze gebieden, komen deels overeen met de taken die we hebben kunnen afleiden uit de WOR en die ook genoemd worden in het boek van Wigboldus: extra informatiekanaal voor de werkgever naar de werkvloer, een middel voor extra draagvlak, een extra check op besluiten en behartiger van werknemersbelang.

De enige nieuwe rol die hier genoemd wordt is die van de OR in de rol van sparringpartner op strategisch niveau. De summiere en onduidelijke inhoud van de WOR maken dat de taak van de OR ingevuld kan worden naar de tijd en context waarin men zich bevindt. Zo lijkt de OR zich steeds vaker te ontwikkelen naar een strategisch sparringpartner. Een logische en wenselijke ontwikkeling waardoor de OR op een andere manier waarde kan toevoegen. Aangezien OR-leden over operationele kennis beschikken kunnen zij van toegevoegde waarde zijn bij (adviseren over) ontwikkeling van de bedrijfsstrategie en hoe die aansluit op de werkvloer.

Deze conclusies worden nog een keer onderschreven door de interviews die zijn afgenomen.

Het tweede facet van kwaliteit heeft betrekking op de interne werking van de OR. De OR is autonoom en zelfsturend, wat betekent dat hij niet ondergeschikt is aan de hiërarchische lijn binnen de organisatie. Dit maakt de OR vrij uniek in zijn functioneren, en de kwaliteit van de OR kan dan ook niet enkel beoordeeld worden op de impact die hij heeft op de organisatie en de medewerkers. De interne werking van de OR, zoals de samenwerking tussen de leden, het vermogen eigen problemen op te lossen, de communicatie en besluitvormingsprocessen, zijn eveneens bepalend voor de effectiviteit en succes van de OR in het uitvoeren van zijn taak.

De antwoorden op dit vraagstuk ten aanzien van de zogenaamde *interne kwaliteit* zijn af te leiden uit het literatuuronderzoek (met name teampsychologietheorieën) en de onderzoekenquête. Sapulete stelt in haar proefschrift dat effectiviteit en kwaliteit van OR'en afhangt van de houding en intenties van individuele leden. Dit sluit enigszins aan op het teamrolmodel van Belbin: elk individu, speelt met zijn unieke kwaliteiten, een belangrijke rol die bijdraagt aan het teamsucces. Deze theorie gaat ervan uit dat bepaalde rollen in evenwicht vertegenwoordigd moeten zijn in een team om het succesvol te laten functioneren. Deze rollen zijn dynamisch en contextafhankelijk, maar essentieel voor een goede taak- en rolverdeling.

Het Tuckman-model omvat de theorie dat teams niet meteen goed functioneren. Ook voor OR'en geldt dat zij in meer of mindere mate diverse stadia van ontwikkeling en conflict

moeten doorlopen om tot een effectieve samenwerking te komen. De OR kan vaak en regelmatig van samenstelling veranderen waardoor de teamontwikkeling doorlopend aandacht vraagt. Het komt de kwaliteit van de OR ten goede constant bewust te zijn van de impact die veranderingen hebben op de dynamiek en wat ervoor nodig is om de groep zorgvuldig te begeleiden naar de volgende fase. Hoe beter, sneller en professioneler deze processen begeleid worden, hoe minder nadeel de medezeggenschapsprocessen hiervan ondervinden.

Katzenbach & Smith daarentegen gaan niet uit van de individuele prestaties en kwaliteiten. Zij stellen dat het team als geheel aan bepaalde kenmerken moet voldoen en het ook tot successen kan komen als leden elkaar aanvullen of elkaars tekortkomingen compenseren.

Dit verklaart de soms ogenschijnlijk tegenstrijdige antwoorden die de respondenten in de onderzoekenquête hebben gegeven op de vragen aangaande de kwaliteitsvraagstukken: OR'en kunnen tevreden zijn over het eigen functioneren terwijl ze tegelijkertijd allerlei problemen ervaren. En daar waar OR-leden onvoldoende inzet tonen, wordt tegelijkertijd ervaren dat de facilitering tekort schiet. Dit alles heeft te maken met de wijze waarop teamleden leemtes opvullen die anderen laten ontstaan en blijkbaar nog steeds in staat zijn resultaten te leveren.

Katzenbach & Smith onderscheiden vijf kenmerken waar zogenaamde *high-performance teams* aan voldoen: het hebben van een gemeenschappelijk doel, specifieke prestatiedoelen die hiervan zijn afgeleid, complementaire vaardigheden, gedragen werkafspraken en wederzijdse verantwoordelijkheid.

Dat complementaire vaardigheden een team succesvol maken is haast vanzelfsprekend en wordt ook onderschreven door Sapulete en Belbin. Als het goed is zijn OR-leden een brede vertegenwoordiging uit de organisatie met uiteenlopende kwaliteiten en tekortkomingen. Door de sterke, maar ook zwakke, punten van de teamleden goed in kaart te brengen kunnen alle kwaliteiten die aanwezig zijn benut worden om de effectiviteit van een OR te vergroten.

De andere kenmerken die Katzenbach & Smith noemen verdienen extra aandacht als ze betrokken worden op de OR. Hoewel ze ongetwijfeld een grote bijdrage leveren aan de interne kwaliteit van een OR, is het geen vanzelfsprekendheid dat OR'en deze aspecten hebben bediscussieerd en vastgelegd. Het belang hiervan komt ook duidelijk naar voren in de uitkomsten van de onderzoekenquête. De mate en wijze waarin OR'en hun werkwijze, doelstellingen en samenwerkingsafspraken vastleggen draagt bij aan de kwaliteit van de OR.

Een betekenisvol gemeenschappelijk doel zorgt voor samenhang in de OR. De concrete prestatiedoelen die hiervan zijn afgeleid, plus heldere werkafspraken ten aanzien van werkverdeling, besluitvorming en eigenaarschap zijn van essentieel belang.

Uit de onderzoekenquête komt naar voren dat OR'en, ondanks de redelijk positieve score voor kwaliteit, met allerlei uitdagingen te maken hebben die de kwaliteit negatief beïnvloeden. Dit is toe te schrijven aan allerlei factoren. De WOR biedt weinig aanknopingspunten en kaders ten aanzien van het *hoe* medezeggenschap vormgegeven kan of moet worden. Het ontbreken van een voorgeschreven werkwijze én gebrek aan

hiërarchie creëren een vacuüm waarin het ontbreekt aan duidelijkheid, eigenaarschap en leiding.

Bovendien lijken er talloze opvattingen te bestaan over wie welke rol of verantwoordelijkheid heeft, wanneer OR'en voor complexe vraagstukken staan die de werking negatief beïnvloeden. In de praktijk wordt relatief vaak gekeken naar het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. Anderzijds zijn er niet of nauwelijks uitwerkingen te vinden wat het takenpakket en de verantwoordelijkheid van het DB precies inhouden. Noch in de WOR, noch in het modelreglement dat OR'en vaak hanteren, staat beschreven welke taakinvoering verwacht wordt én welke kwaliteiten DB-leden zouden moeten bezitten om deze naar goed behoren in te vullen. DB-leden geven misschien wel leiding, maar zonder gezag en vaak misschien ook zonder het te weten. Het komt de kwaliteit van de OR ten goede als de afspraken en verwachtingen hieromtrent vastgelegd worden. Het is belangrijk de taak van het DB te omschrijven en hem expliciet te mandateren deze uit te voeren. Het maakt bijvoorbeeld duidelijk wie het gesprek moet aangaan met een OR-lid dat onvoldoende inzet toont, of wie de leiding moet nemen wanneer er spanningen of conflicten in de OR ontstaan.

Hetzelfde geldt voor de adviseur medezeggenschap of ambtelijk secretaris. Deels terecht hebben de respondenten een hoge verwachting van hem als het gaat om het borgen van de kwaliteit in de OR, aangezien hij de enige professional is op het gebied van medezeggenschap. Ten aanzien van een aantal onderwerpen kan de AS/AM hieraan voldoen binnen de kaders van zijn functieprofiel. Bijvoorbeeld door ontwikkel- en scholingsbehoeften te signaleren en hierop aan te sluiten door advies, begeleiding, scholing of coaching.

Bij andere problematische situaties is het lastiger deze rol toe te bedelen aan de AS/AM. Deze is immers aangesteld en geen onderdeel van de OR. Dat maakt dat zijn interventie niet altijd als gewenst of gepast ervaren kan worden. Net zoals bij de DB-leden is het belangrijk te beschrijven waar de rol van de AS/AM begint en ophoudt. Vanuit zijn ervaring en helikopterview kan hij factoren herkennen die de OR bedreigen in zijn kwaliteit. Zo kan bijvoorbeeld vastgelegd worden dat de AS/AM een signalerende rol heeft, maar dat de nodige vervolgstappen een verantwoordelijkheid zijn van het DB of de hele OR.

Beredeneerd vanuit de WOR is de OR het orgaan dat altijd verantwoordelijk is voor alle interne aangelegenheden. De praktijk is echter complexer aangezien een OR bestaat uit individuen met uiteenlopende achtergronden. Tenzij de OR zich in de *performingfase* in optimale vorm bevindt en aan alle eigenschappen voldoet waar een *high-performance team* voldoet, is het waarschijnlijk zeer ingewikkeld complexe problemen aan te kaarten en op te lossen in een OR die tot tientallen leden kan hebben. Hoe opereer je als je je ergert aan OR-leden die in de vergadering andere dingen zitten te doen? Hoe handel je als je weet dat een mede OR-lid niet integer is en uitsluitend eigenbelang behartigt tijdens een stemming?

Als een OR ervoor kiest niet het DB (of de voorzitter) verantwoordelijk te maken voor dergelijke afspraken, maar de taak bij de hele OR te houden, is het extra belangrijk goede afspraken te maken. Bijvoorbeeld over hoe je elkaar feedback geeft, of je dat in eerste instantie plenair doet of juist niet en welke vervolgstappen je neemt als het probleem zich niet oplost. Als de OR zich continue met de hele groep moet buigen over allerlei interne aangelegenheden, is het van belang hier aparte momenten voor te beleggen en het gesprek

zorgvuldig te voeren. De OR kan ervoor kiezen deze gesprekken te scheiden van de reguliere inhoudelijke overleggen en periodiek reflectiemomenten te plannen om op constructieve wijze de eigen werkwijze te bespreken en evalueren.

Concluderend kan worden gesteld dat de definitie van een kwalitatieve OR weliswaar nergens staat beschreven, maar wel afgeleid kan worden uit allerlei bronnen. Daar waar de WOR summier en onduidelijk lijkt te zijn, creëert hij juist ook weer ruimte om de definitie van medezeggenschap te interpreteren en vorm te geven naar de relevante tijd en context.

Het feit dat er weinig geregeld is omtrent de wijze hoe de OR zijn werk moet doen, geeft ook weer de vrijheid en ruimte om veel zelf te bepalen. Met name het OR-reglement is een middel dat veel houvast kan geven als de OR de ontwikkeling van de inhoud van het document de aandacht geeft die het verdient.

Door de juiste maatregelen te treffen in het reglement, die betrekking hebben op de werkwijze, kan de OR direct invloed uitoefenen op zijn kwaliteit. Door de talenten van leden in kaart te brengen en aan te wenden voor de juiste rollen en taken, kan de OR het maximale uit zijn kwaliteiten halen. Tot slot leidt een goede beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen tot eigenaarschap dat de kwaliteit dient en een norm waar OR-collega's elkaar aan kunnen houden.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de mogelijkheden is te vinden in het adviesrapport in het volgende hoofdstuk.

## 6. ADVIESRAPPORT

Het eindproduct van deze paper is een adviesrapport waarin de conclusies vertaald zijn naar praktische handvatten. Deze beantwoorden aan de laatste drie deelvragen die betrekking hebben op de middelen die kunnen worden ingezet om de kwaliteit van OR'en te borgen en de rol die bepaalde individuen hierin kunnen hebben.

De adviezen in dit hoofdstuk kunnen, in principe, door iedere OR binnen elke organisatie toegepast worden om de kwaliteit en de effectiviteit van de medezeggenschap naar een hoger niveau te tillen. Dit vanuit de overtuiging dat elke OR, ongeacht de context, in staat is te professionaliseren door stapsgewijs kleine concrete wijzigingen door te voeren in zijn werkwijze. Zolang de wil er is om te reflecteren, te leren en ontwikkelen, het ongemak te erkennen en verdragen dat hoort bij samenwerken en groeiprocessen, kan elke OR zijn maximale potentieel behalen.

### 6.1. STARTTRAINING

Een *goed begin is het halve werk* en *geen valse start maken*, het Nederlandse spreekwoordenboek loopt over van gezegden over het belang van de goede start. Voor een OR, samengesteld uit individuen, die geacht wordt zonder al te veel formele handvatten, een belangrijke en complexe taak te volbrengen is dit wellicht de belangrijkste stap.

Het is aan te bevelen vlak na de verkiezingen een zogenaamde *kick-off training* te organiseren, zo nodig en indien mogelijk is het zelfs verstandig hier een meerdaagse training van te maken. Dit dient meerdere doelen, een daarvan is de groep gekozen leden een team te laten vormen. Onder de begeleiding van een ervaren trainer/adviseur kunnen de OR-leden elkaar leren kennen, elkaars ambities, kwaliteiten en tekortkomingen ontdekken en in kaart brengen en met elkaar uitvinden hoe die aangewend kunnen worden in de samenwerking.

In deze fase mag zeker niet de ruimte ontbreken voor de informele programmaonderdelen. Juist op dergelijke momenten leren onbekende collega's elkaar kennen als mensen en ontstaat de basis die als fundament dient om de samenwerking op te bouwen.

Een dergelijke training, bij aanvang van de zittingsperiode, is ook van belang voor de scholing. In de praktijk ziet men vaak dat starttrainingen veel aandacht besteden aan de juridische kaders in de WOR of de processtappen bij advies- en instemmingsrecht. Echter, is deze informatie vaak te specialistisch om OR-leden écht in wegwijs te maken. Het is zonde te veel tijd te besteden aan de poging OR-leden de WOR eigen te laten maken. In de ideale situatie heeft de organisatie een ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap die de OR op dit vlak informeert, ondersteunt en adviseert zodat OR-leden zich kunnen toeleunen op de inhoud.

Het scholen van de OR bij de start is bij voorkeur gericht op de medezeggenschapstijlen die mogelijk zijn, de wijze waarop de OR vorm kan geven aan zijn taak en overeenstemming bereiken over wat OR-leden hieronder verstaan.

Hoe eerder (nieuwe) OR-leden de nodige kennis opdoen, hoe eerder zij deze kunnen aanwenden in het ontwikkelen van een persoonlijke visie op de medezeggenschap, die weer aangewend kan worden bij het definiëren van gemeenschappelijke visie en doelstellingen. De opbrengst van de training is contextafhankelijk. Als de OR bijvoorbeeld bestaat uit een aantal ervaren oudgedienden, kan het makkelijk zijn (deels) voort te borduren op de werkwijze van de vorige OR. De opgedane ervaringen kunnen ervoor zorgen dat de OR tijdens of vrij snel na de kick off training bijvoorbeeld tot een gedragen visie en doelstelling komt, samenwerkingsafspraken heeft geformuleerd en tot de conclusie kan komen op welke wijze taken en rollen verdeeld gaan worden.

Kortom, een starttraining waarin voldoende aandacht besteed wordt aan teambuilding, scholing, het ontwikkelen van een gemeenschappelijk visie en doelstellingen én het maken van samenwerkingsafspraken draagt bij aan de kwaliteit van de OR.

## 6.2. VISIE OP MEDEZEGGENSCHAP

Al dan niet tijdens de starttraining, maar zeker in een vroege fase na de benoeming van de OR, is het aan te bevelen de ondernemer te betrekken. Ook in deze samenwerking is het cruciaal elkaar te leren kennen, elkaars ambities te verkennen en over en weer verwachtingen uit te spreken. In de ideale situatie leiden deze gesprekken tot een visie op medezeggenschap die gedragen wordt door zowel de zeggenschap als de medezeggenschap.

Een dergelijke visie op medezeggenschap heeft op meerdere niveaus grote toegevoegde waarde voor de kwaliteit van de medezeggenschap. Allereerst is een visie die op het hoogste niveau ontwikkeld wordt en uitgedragen wordt binnen de organisatie, een leidraad voor iedereen die er werkzaam is. De wijze waarop een commissie al dan niet betrokken wordt door een verantwoordelijke beleidsontwikkelaar, hoeft niet meer overgelaten te worden aan de eigen interpretatie. Het is zowel op betrekkningsniveau als voor de inhoud van de medezeggenschap bevorderlijk als er kaders zijn die discussies over formaliteiten overbodig maken.

Een visie op medezeggenschap kan de invulling en uitwerking krijgen die OR en ondernemer nodig en zinvol achten binnen de context van de organisatie, maar binnen de grenzen en wensen die vanzelfsprekend in acht moeten worden genomen. Dat kan variëren van afspraken over het uitbreiden van advies- en instemmingsrecht tot aan het delegeren van de medezeggenschap aan de medewerkers op de werkvloer.

De belangrijkste afspraak die OR en bestuurder met elkaar moeten maken is de wijze waarop zij in gesprek blijven over de invulling van de medezeggenschap. Door te investeren in de relatie en in gesprek te blijven over elkaars zienswijzen, ontstaat ook de mogelijkheid te ontdekken waar de gemeenschappelijk doelstellingen liggen en de afspraken die nodig zijn om te voldoen aan elkaars verwachtingen.

Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op medezeggenschap betekent overigens niet dat een OR zijn taak, om medewerkersbelang te vertegenwoordigen, ondergeschikt hoeft te maken aan de verwachtingen die de ondernemer heeft.

Een visie op medezeggenschap is net zo dynamisch als de context waar hij zich in bevindt. Daar waar nodig kunnen OR en ondernemer, als de omstandigheden dat verlangen, terugkomen op hun zienswijze.

Medezeggenschap is een fenomeen dat plaatsvindt in de samenwerking tussen zeggenschap en medezeggenschap. Door proactief in gesprek te gaan en de samenwerking met elkaar op te zoeken, kunnen visies, doelstellingen en afspraken worden geformuleerd die bijdragen aan de kwaliteit en effectiviteit van de medezeggenschap.

### 6.3. OR-REGLEMENT

Een reglement biedt de mogelijkheid de werkwijze van de OR vast te leggen op zodanige wijze dat dit bevorderlijk is voor zijn effectiviteit. In de praktijk wordt echter gezien dat het modelreglement dat OR'en als standaard gebruiken, niet perse voorziet in alle knelpunten waar een OR tegenaan kan lopen.

De OR heeft de vrijheid, voor zover de WOR het toestaat, alle aangelegenheden te regelen in zijn reglement. Hieronder worden onderwerpen toegelicht die de OR kan toevoegen in zijn reglement ter bevordering van de kwaliteit van zijn werkwijze.

#### • Taakverdeling en rolinvulling

Het is aanbevolen bijlagen toe te voegen aan het reglement waarin de OR zijn definities uitwerkt behorende bij de verschillende termen. Zo kan ervoor worden gekozen functieprofielen vast te stellen voor leden van commissies, dagelijks bestuur, (vice-)voorzitter, etc. Dit is in meerdere opzichten helpend, zowel om de geschikte kandidaten te matchen bij de rol als om elkaar aan te kunnen spreken op taken en verwachtingen die hierbij horen.

De OR kan in zijn reglement afspraken vastleggen over de wijze waarop rollen en taken worden verdeeld. In de praktijk worden deze vaak toebedeeld op basis van het enthousiasme en de bereidwilligheid van kandidaten. Het komt de effectiviteit van de OR ten goede als afspraken worden gemaakt over andere uitgangspunten. Bijvoorbeeld door kwaliteiten van leden in kaart te brengen en te matchen met het profiel dat de OR heeft vastgelegd. Het uitgangspunt bij rolinvulling en taakverdeling is dan dat OR-leden elkaar *nomineren* voor het vervullen van bepaalde taken en rollen. Dit leidt tot andere uitkomsten dan wanneer leden zichzelf aanbieden uit enthousiasme of ambitie. Het advies is om dit proces zorgvuldig te laten begeleiden door een neutrale gespreksleider, bijvoorbeeld een OR-trainer of -adviseur. Zo hoeven OR-leden elkaar niet voor het hoofd te stoten als er onwenselijke situaties ontstaan die tot een verkeerde rolinvulling dreigen te leiden.

De OR kan in zijn reglement afspraken vastleggen over de frequentie waarmee de taakverdeling en rolinvulling wordt herzien. Praktisch gezien is het raadzaam om hier een moment voor te reserveren tijdens de scholingsdagen. Door bijvoorbeeld twee keer per jaar alle posities in de OR beschikbaar te stellen voor iedereen, ontstaat er een manier om zonder te veel conflict of ongemak veranderingen door te voeren. Als er onvrede van welke aard ook is zal zich dit vertalen naar andere genomineerden en stemverdeling. Hiermee creëert de OR dat op een natuurlijke wijze wordt geëvalueerd en vernieuwd.



### • Werkwijze

Een aantal zaken die de OR moet regelen in zijn reglement wordt expliciet benoemd in de WOR. Dit zijn bijvoorbeeld de wijze van vergaderen, verslaglegging, communicatie en secretariële ondersteuning hieromtrent en het quorum en de besluitvormingswijze.

Door deze zaken goed te beschrijven in het reglement kunnen deze dienend zijn aan kwaliteit van de interne werkwijze en effectiviteit van de uitvoering van de taak.

Daarbij geldt: hoe gedetailleerder de afspraken zijn vastgelegd, hoe meer die richting kunnen geven aan de standaard waar de OR en de leden zichzelf en elkaar aan kunnen houden.

Door bijvoorbeeld af te spreken besluiten te nemen in consensus en de principes van Deep Democracy te verankeren in de besluitvorming, zullen de besluiten van OR'en rijker zijn aan zienswijzen. Dit in tegenstelling tot de wijze van besluitvorming zoals verankerd in het voorbeeldreglement, dat uitgaat van besluitvorming bij meerderheid van stemmen.

Deze voorziening kan overigens wel als vangnet worden gehanteerd, wanneer werkelijke consensus niet mogelijk lijkt te zijn.

### • Verkiezingen

De afspraken die de OR vastlegt ten aanzien van verkiezingen, eventuele kiesgroepen en zittingsduur- en termijnen verdienen extra aandacht. Zowel de OR als de bestuurder kunnen vaker stilstaan bij de vraag of de medezeggenschapstructuur nog steeds aansluit bij de organisatie die veelal aan verandering onderhevig is. Het advies is om regelmatig te toetsen of er maatregelen nodig zijn door het OR-reglement aan te passen om beter aan te laten sluiten op de praktijk.

Als voorbeeld worden de vrijwilligers en zzp'ers uitgelicht, groepen die conform de WOR niet als werknemer worden gezien. In bepaalde organisaties vormen zij echter wel een (groeïende en) grote groep die waarde toe kan voegen aan de medezeggenschap. Middels het OR-reglement kunnen voorzieningen getroffen worden om dergelijke groepen medewerkers actief en/of passief stemrecht toe te kennen óf op een andere (in)formele wijze te betrekken.

### • Verantwoording

Omdat de WOR en hiërarchische structuren hier niet in voorzien, is het verstandig middels het OR-regelement afspraken te maken over verantwoording ten aanzien van OR-taken. Deze afspraken kunnen de vorm en uitwerking krijgen die de OR nodig en nuttig acht binnen de context van zijn werk en organisatie.

Verantwoording afleggen of ter verantwoording roepen kan alleen als aan de juiste randvoorwaarden is voldaan. Zo moet in het reglement voldoende beschreven staan wat er verwacht wordt van leden van de medezeggenschap, wie de taak heeft interventie te plegen als er dingen niet goed lopen en de wijze waarop de betrokkenen hier een vervolg aan geven om de kwaliteit van de OR op de nodige standaard te houden. Er zijn in de praktijk nauwelijks mogelijkheden om inspanningen van OR-leden af te dwingen of sancties op te leggen. Desalniettemin is het helpend door de OR gedragen afspraken te maken in een reglement die als norm kunnen dienen.

Kortom, het OR-reglement is dé plek waar de OR de handvatten die ontbreken naar eigen inzicht kan creëren en zo duidelijk kan uitschrijven als nodig is voor het waarborgen van zijn kwaliteit. Het is raadzaam het reglement regelmatig te evalueren en bij te werken aan de hand van opgedane ervaringen.

#### 6.4. TRAINING EN SCHOLING

Hoewel de WOR op veel punten onduidelijk of summier is, laat deze weinig ruimte voor een andere interpretatie als het gaat om het scholingsrecht. Zowel het aantal dagen (vijf per OR-lid per jaar) als de kosten (richtbedragen SER) zijn zodanig duidelijk, dat niets het recht hierop in de weg kan staan. Het is zeer raadzaam dit toegekende recht te benutten door de trainingsdagen vooraf in te plannen en de tijd en middelen te benutten om de kwaliteit van het functioneren van de OR te bevorderen.

Een wijze om de vormingsdagen in te vullen kan bijvoorbeeld zijn door in ieder geval twee keer per jaar een tweedaagse te plannen. Indien het budget of de begroting dit toelaten kan eventueel gekozen worden voor een zogenaamde heisessie met overnachting. Dit is uiteraard optioneel, de meerwaarde zit in de extra ruimte die leden hebben om elkaar informeel te ontmoeten tussen de programmaonderdelen in. Het informele contact zorgt voor een positieve verbinding die de samenwerking ten goede komt.

Het is raadzaam deze trainingsdagen niet alleen te benutten voor het opdoen van kennis, maar ook om bewust stil te staan bij de werkwijze van de OR. Zoals in eerdere subparagrafen beschreven kan de OR zijn eigen werkwijze evalueren, stilstaan bij de vraag of de doelstellingen nog passend zijn en ook de rol- en taakverdeling herzien. Ook kan ervoor gekozen worden de halfjaarlijkse bijeenkomsten te gebruiken om de bestuurder aan te laten sluiten. Dit kan tijdens een formeel onderdeel om de eventuele gezamenlijke visie op medezeggenschap te bespreken of samen te reflecteren op de samenwerking. Het heeft echter ook meerwaarde de bestuurder uit te nodigen tijdens een informeel onderdeel, om elkaar op een andere wijze te ontmoeten en te investeren in de samenwerkingsrelatie. Al deze inspanningen zullen zich in zekere mate vertalen naar een medezeggenschapsrelatie van betere kwaliteit.

#### 6.5. COMMUNICATIE

In alle samenwerkingen en relaties is communicatie belangrijk. Voor de OR en de kwaliteit van zijn werk is goede communicatie zelfs cruciaal. Dat heeft te maken met het aantal niveaus en richtingen waarin dit voor de OR een rol speelt. Het is dan ook van groot belang dat de OR hierin investeert, bijvoorbeeld door het opstellen van een communicatie(jaar)plan.

Allereerst is de OR de vertegenwoordiger van zijn achterban. Om de stem van collega's te kunnen zijn, moeten OR-leden in contact zien te blijven met deze collega's. Het doel is dan het ophalen van gevoelens en meningen, teneinde die mee te nemen bij de afweging in besluitvorming. Er zijn talloze inspirerende ideeën te vinden hoe dit achterbancontact vorm gegeven kan worden: van een online meet-and-greet om meningen op te halen ten aanzien van een specifiek thema ter voorbereiding op een adviesaanvraag, tot aan een OR-tafel in de kantine die altijd bemenst wordt door een OR-lid waarmee je kunt lunchen en van

gedachten kunt wisselen. Dergelijke ideeën kunnen vastgelegd worden in een communicatieplan dat een vast onderdeel is van de OR agenda. Zo kan periodiek bepaald worden welke activiteiten worden ontplooid en wie deze op zich neemt om continue aansluiting te houden met collega's. Met name in organisaties waarin veelal thuis of hybride gewerkt wordt is dit van belang.

Achterbancontact is ook een belangrijk instrument om invloed mee uit te oefenen. Een OR die écht weet wat leeft en speelt onder zijn medewerkers, heeft een grotere meerwaarde voor de bestuurder dan een OR die dént te weten wat zijn achterban wil. Vanzelfsprekend zal de ondernemer eerder adviezen en ideeën overnemen van een OR die inspanningen verricht om een schakel te vormen tussen de werkvloer en de ondernemer.

De communicatie met medewerkers is ook belangrijk in het kader van verantwoording. Hoewel de WOR vrijheid biedt wordt voorgeschreven dat de OR een zekere mate van verantwoording aflegt aan de achterban die hij vertegenwoordigt. Achterbancommunicatie is echter breder dan verantwoording afleggen. Door medewerkers het gevoel te geven dat hun belangen behartigd worden en een extra communicatiekanaal te vormen naast de bestuurder, wordt draagvlak gecreëerd voor de organisatieontwikkelingen. Deze wetenschap draagt bij aan een prettig werkklimaat waarin medewerkers hun werk beter kunnen uitvoeren. Het advies is om ook deze communicatie planmatig in te richten, bijvoorbeeld door afspraken te maken over periodieke nieuwsbrieven.

Achterbancommunicatie is ook een instrument om meer invloed uit te oefenen. Door regelmatig verslag te doen over de activiteiten van de OR, is het ook mogelijk de medewerkers te informeren over de wijze waarop de ondernemer al dan niet samenwerkt met de OR. Een bestuurder zal niet snel willen dat zijn medewerkers teruggekoppeld krijgen dat de medewerkersvertegenwoordiging niet serieus wordt genomen. Daarmee verliest hij draagvlak als werkgever, wat zich ongetwijfeld vertaalt naar afname in motivatie en productiviteit bij medewerkers.

De belangrijkste vorm van communicatie die betrekking heeft op de OR is de onderlinge communicatie. De OR is een raad, de leden tezamen vormen één orgaan. Dat betekent dat ongeacht het aantal leden en diversiteit aan opvattingen, de OR naar buiten toe áltijd met één mond praat. Het is een grote uitdaging om met talloze leden meningsverschillen te overbruggen en de overeenstemming te bereiken waarmee één standpunt kan worden ingenomen. Zonder de juiste aandacht voor communicatie zullen vergaderingen eindeloos lang duren, conflicten hoog oplopen en de harmonie ver te zoeken zijn.

Het advies is om ook hiervoor de juiste aandacht te hebben. Bijvoorbeeld door trainingen te volgen die inzicht geven in verschillende gespreks- en vergadertechnieken. Het is ook wijs een *technisch voorzitter* aan te wijzen die de complexe besluitvormingsprocessen die plaats kunnen vinden in een OR het beste kan faciliteren. Deze technisch voorzitter moet niet verward worden met de *formele voorzitter* van de OR, die niet per se de beste kwaliteiten heeft als gespreksleider.

Een goede OR is divers in zijn samenstelling, maar dat brengt ook een diversiteit aan opvattingen met zich mee. De verschillende invalshoeken en belangen die vertegenwoordigd moeten worden kunnen leiden tot conflicten. Met name wanneer het minderheidsstandpunt

genegeerd wordt, kan dat tot onderhuidse emoties leiden die de kwaliteit van de OR negatief beïnvloeden. Het wordt zeer aanbevolen het concept *Deep Democracy* toe te passen in besluitvorming van de OR. Tegenstellingen worden niet uit de weggegaan, maar juist op respectvolle wijze onderzocht en besproken. Het resultaat is werkelijke consensus in de vorm van een gemeenschappelijke standpunt waarin óók het minderheidsstandpunt is meegenomen. Dergelijke verrijkte standpunten, waarin alle invalshoeken zijn meegenomen, komen de kwaliteit van de medezeggenschap ten goede.

## 6.6. ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP

OR'en hebben niet per se recht op een ambtelijk secretaris die ondersteunt bij secretariële, organisatorische en beleidsondersteunende taken. Het recht op een ambtelijke secretaris in de rol van adviseur oftewel een adviseur medezeggenschap is al helemaal geen vanzelfsprekendheid. Gezien de grote toegevoegde waarde die de AM kan hebben voor de kwaliteit van OR'en, loont het hierover in gesprek te gaan met de ondernemer.

Daar waar OR-leden amateurs zijn, is de AM een professional die thuis is in alle gebieden van het fenomeen medezeggenschap. De AM kan op talloze manieren ondersteuning bieden een de OR waardoor zijn effectiviteit toeneemt. Als gekeken wordt naar te Belbin-model zijn er meerdere rollen die goed aansluiten bij het functieprofiel van de AM. Met name *the advisor*, lijkt een rol te zijn die op het lijf geschreven is. De AM kan de OR versterken en aanvullen door taken en rollen eigen te maken die essentieel zijn voor stabiliteit en continuïteit.

OR-leden komen en gaan wegens verkiezingen of personeelsverloop, de AM is vaak de constante factor. Omdat de AM geen onderdeel uitmaakt van de OR en niet bezig is met de inhoud van de materie, kijkt en denkt deze professional op een ander niveau naar OR werk. Vanuit de zogenaamde helicopterview heeft de AM zicht op alle activiteiten en gremia van de OR, omdat hij deze op procesniveau ondersteunt. Vanuit dit perspectief kan de AM waarnemingen doen die betrekking hebben op samenwerking en doeltreffendheid van de OR.

Binnen de grenzen van wat past bij de rol kan de AM als taak hebben de OR een spiegel voor te houden. Door te observeren, analyseren en signaleren kan de AM de OR helpen bij reflectie en het waarborgen van zijn kwaliteit. Daarnaast kan deze adviseur de OR helpen door te coachen, op zowel individueel als teamniveau. De ervaren AM kan de OR tevens op uiteenlopende manieren ondersteunen bij scholing en ontwikkeling: door nieuwe OR-leden wegwijs te maken of te trainen, te adviseren over scholing of door zelfs op te treden als neutrale gespreksleider wanneer er complexe gesprekken gevoerd moeten worden om tot een gemeenschappelijke visie te komen.

De AM kan vanuit zijn kennis en ervaring de OR op vrijwel alle terreinen bedienen om zijn kwaliteit te waarborgen. Zijn advies en ondersteuning op vrijwel alle hiervoor benoemde aangelegenheden die de OR aangaan is van onschatbare waarde.

Kortom, een gedreven ambtelijk secretaris of adviseur medezeggenschap is onmisbaar om de kwaliteit van de OR op peil te houden.

## BRONVERMELDING

- [Wetten.nl - Wet op de ondernemingsraden](#)
- [SER.nl - Thema Medezeggenschap](#)
- [Voorbeeldreglement ondernemingsraden](#)
- [Rechtspraak.nl](#)
- [Uitspraak Hoge Raad: verzoek tot uitsluiting deelname lid OR](#)
- [Works Council Effectiveness: Determinants and Outcomes \(S. Sapulete - 2013\)](#)
- [Rapportage naleving op de wet op de ondernemingsraden \(door SEO - 2023\)](#)
- [Stakeholder Saliency Model \(Mitchell, Agle & Wood - 1997\)](#)
- [Deep Democracy - Wijsheid van de minderheid - De Lewis Methode](#)
- [The Discipline of Teams \(Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith - 1993\)](#)
- [Wikipedia.nl \(ter oriëntatie op relevante teampsihologietheorieën\)](#)
- Bron van meerwaarde (Jan Ekke Wigboldus 2011 - hard copy)
- Team Roles at Work (R.M. Belbin 2010 - hard copy)

## NAWOORD

Ondernemingsraden zijn net als mieren, klein en ogenschijnlijk soms wat chaotisch in hun acties, maar vaak groots in hun collectieve impact.

Tijdens het werken aan deze paper heb ik mezelf vaak afgevraagd wat we te weten zouden komen als we de taal van de mieren zouden spreken. Ervaren zijn ook allerlei uitdagingen in de onderlinge samenwerking en uitvoering van hun taak of doen zij het echt op ieder gebied veel beter dan de menselijke teams?

Het antwoord komen we nooit te weten, maar het blijven boeiende verschijnselen, die mierenkolonies. Net zoals ondernemingsraden overigens.

Ik hoop met de conclusies en adviezen uit dit onderzoek een positieve bijdrage te leveren aan mijn vakgebied. Dank aan een ieder die mij hierbij heeft geïnspireerd en geholpen!



## Hoe waarborg je de kwaliteit in de OR?

**B** *I* U  

*Je ontvangt deze vragenlijst omdat je onderdeel uitmaakt van een ondernemingsraad (OR) of hier nauw mee samenwerkt. Met behulp van deze enquête wordt onderzoek gedaan naar uitdagingen binnen de OR die invloed hebben op de kwaliteit, de onderliggende oorzaken en hoe de verantwoordelijkheden hieromtrent belegd zijn.*

*Onder de respondenten worden vijf cadeaubonnen verloot met ieder een waarde van 10 euro!*

**B** *I* U    

**Mijn functie/rol is:** \*

*Kies het antwoord dat het meeste van toepassing is.*

- OR-lid
- OC-lid
- Lid dagelijks bestuur
- (Vice-)voorzitter
- Ambtelijk secretaris / adviseur medezeggenschap
- Bestuurder / directielid
- Anders...

## Definitie

De term "kwalitatieve ondernemingsraad" is geen vastomlijnd begrip binnen de Nederlandse wetgeving of literatuur. De kenmerken die bijdragen aan een effectieve en deskundige ondernemingsraad worden wel beschreven in verschillende bronnen.

Een voorbeeld hiervan is het proefschrift *Bron van Meerwaarde* van Jan Ekke Wigboldus, waarin hij stelt dat de OR een positieve (economische) bijdrage kan leveren aan het welzijn van de organisatie door inbreng van nieuwe inzichten, creëren van draagvlak en corrigeren van managementkeuzes. Diverse andere bronnen beschrijven de kenmerken waar een OR aan moet voldoen om tot deze resultaten te komen, zoals: deskundigheid van leden, effectieve communicatie, een proactieve houding, cohesie, gezamenlijke doelen en autonomie.

Op basis van *bovengenoemde definitie* beoordeel ik de *algehele kwaliteit van het intern functioneren* van de OR waarmee ik samenwerk als volgt: \*

	1	2	3	4	5	
Zeer slecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zeer goed

...

De OR waarmee ik samenwerk heeft doelstellingen en een werkwijze vastgelegd waarmee de kwaliteit van zijn werk geborgd is: \*

	1	2	3	4	5	
Oneens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eens

De OR waarmee ik samenwerk ervaart *interne uitdagingen* die van noemenswaardige invloed zijn op de kwaliteit van zijn functioneren \*

**B** *I* U ☰ ✕

	1	2	3	4	5	
Zelden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zeer vaak



De volgende vraag beperkt zich tot *interne factoren* die van negatieve invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de OR.

Beschrijving (optioneel)

De (eventuele) uitdagingen die ik constateer bij de OR waarmee ik samenwerk zijn: \*

- onvoldoende inzet door leden
- gemis aan kwaliteiten bij leden
- ontbreken van duidelijk verwachtingen
- integriteitskwesties
- gebrek aan hiërarchie/verantwoording
- onvoldoende facilitering voor taken
- gemis aan kennis/deskundigheid bij leden
- gebrek aan goede samenwerkingsafspraken
- ontbreken van duidelijke doelstellingen
- onuitgesproken spanningen in de groep
- antwoorden zijn niet van toepassing
- Anders...

De wijze en mate waarin de OR in staat is zijn *interne problemen* op adequate wijze op te lossen beoordeel ik als volgt: \*

	1	2	3	4	5	
Zeer slecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Goed

**Wie heeft er binnen jouw organisatie de belangrijkste taak/verantwoordelijkheid indien zich de volgende problematische situaties voordoen?**

Om de kwaliteit in de ondernemingsraad te waarborgen is het van belang factoren met een negatieve invloed te signaleren, benoemen, adresseren en de oplossing aan te jagen.

*Houd bij deze vraag de mobiele telefoon horizontaal vast om alle antwoordmogelijkheden in beeld te krijgen*

**Vraag \***

	De OR als gehe...	Het dagelijks b...	De (Vice-)voor...	Ambtelijk secr...	Bestuur cq. dir...
onvoldoende in...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ontoereikende ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gemis aan kwa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gemis aan ken...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
interne conflict...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gebrek aan goe...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ontbreken van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ontbreken van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
integriteitskwe...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
onuitgesproke...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gebrek aan hiër...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
problemen van ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ruimte voor eventuele toelichting op voorgaande vraag

Tekst lang antwoord

.....

In welke mate zijn hieronder genoemden *binnen de context van jouw organisatie en werk* verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de OR?

Beschrijving (optioneel)

**De hele OR als orgaan:**

	1	2	3	4	5	
Niet verantwoordelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Volledig verantwoordelijk

**Het dagelijks bestuur:**

	1	2	3	4	5	
Niet verantwoordelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Volledig verantwoordelijk

**De (vice)voorzitter:**

	1	2	3	4	5	
Niet verantwoordelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Volledig verantwoordelijk

**De adviseur medezeggenschap / ambtelijk secretaris:**

	1	2	3	4	5	
Niet verantwoordelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Volledig verantwoordelijk

**De zeggenschap (bestuur of directie):**

	1	2	3	4	5	
Niet verantwoordelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Volledig verantwoordelijk



**Anders, namelijk:**

Korte antwoordtekst  
.....

**Dit is het einde van de vragenlijst. Dank voor de medewerking!**

*Optioneel:*

- Ja, ik wil kans maken op de Bol.com cadeaukaart
- Ja, ik wil een samenvatting van de conclusies en adviezen uit de paper ontvangen.

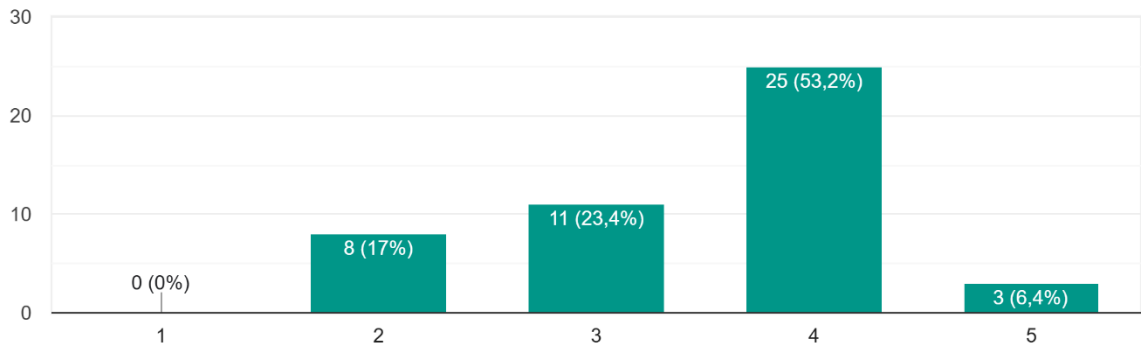
**Laat hier je mailadres achter indien je één van bovenstaande vragen met 'ja' hebt beantwoord**

Korte antwoordtekst  
.....

## BIJLAGE 2 - UITKOMSTEN ONDERZOEKSENQUETE

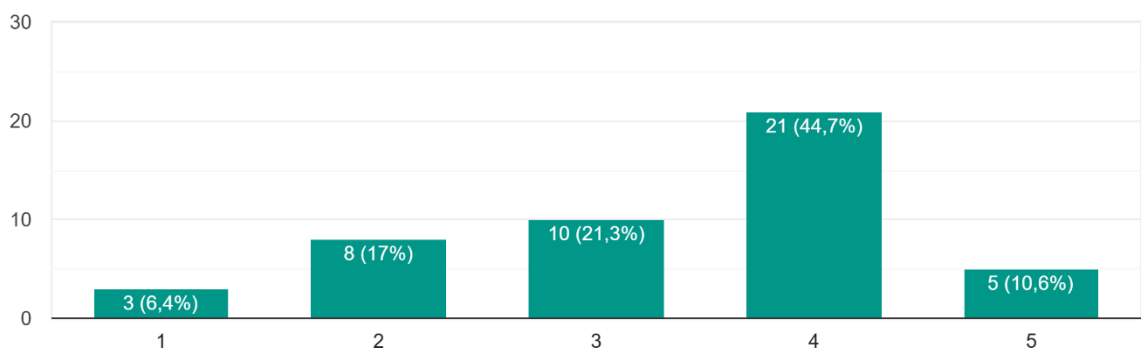
Op basis van bovengenoemde definitie beoordeel ik de algehele kwaliteit van het intern functioneren van de OR waarmee ik samenwerk als volgt:

47 antwoorden



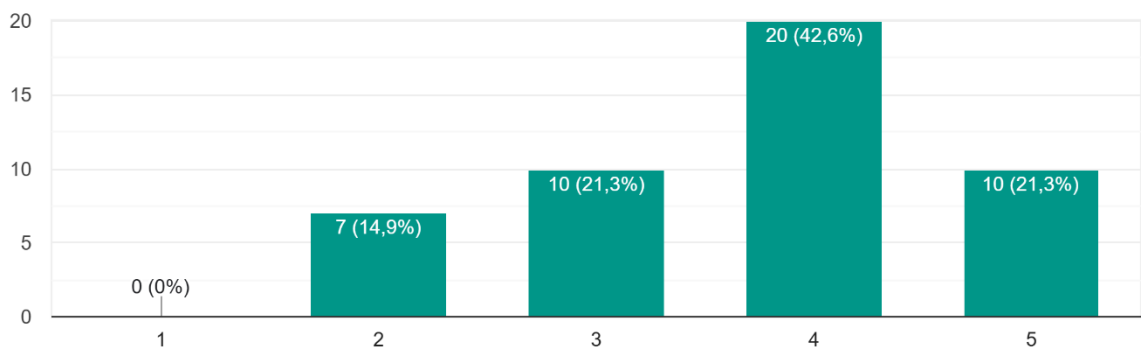
De OR waarmee ik samenwerk heeft doelstellingen en een werkwijze vastgelegd waarmee de kwaliteit van zijn werk geborgd is:

47 antwoorden



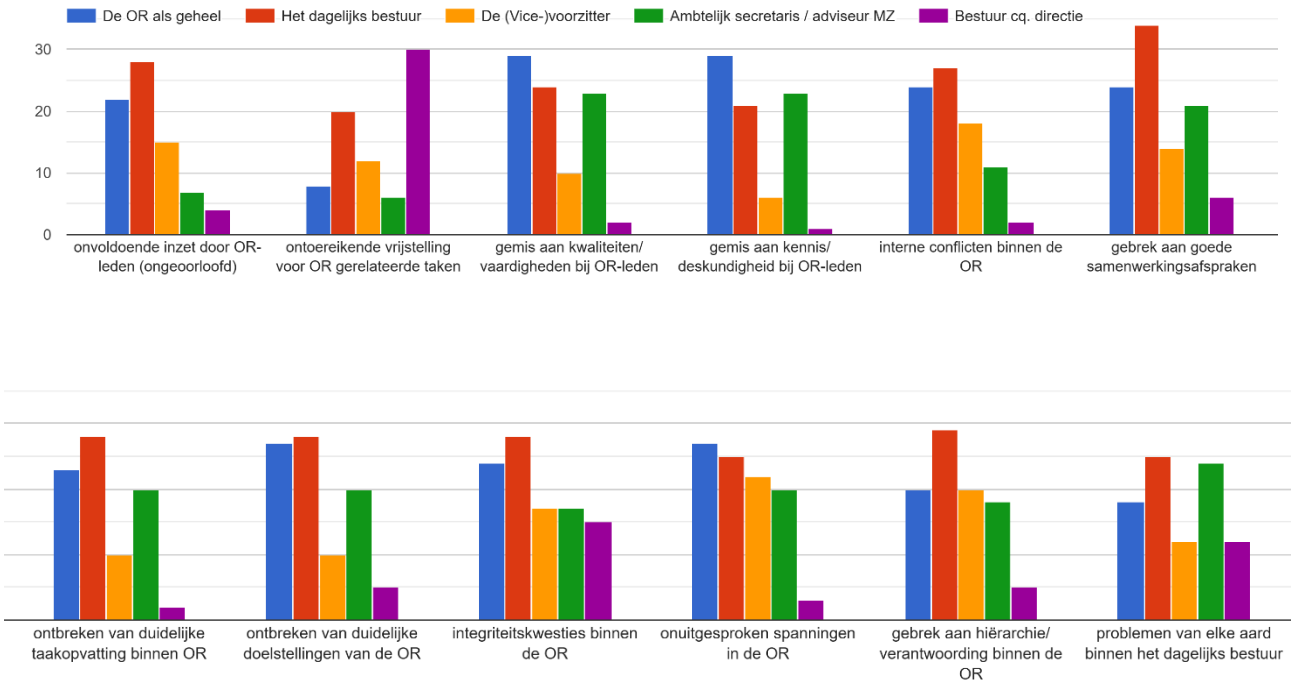
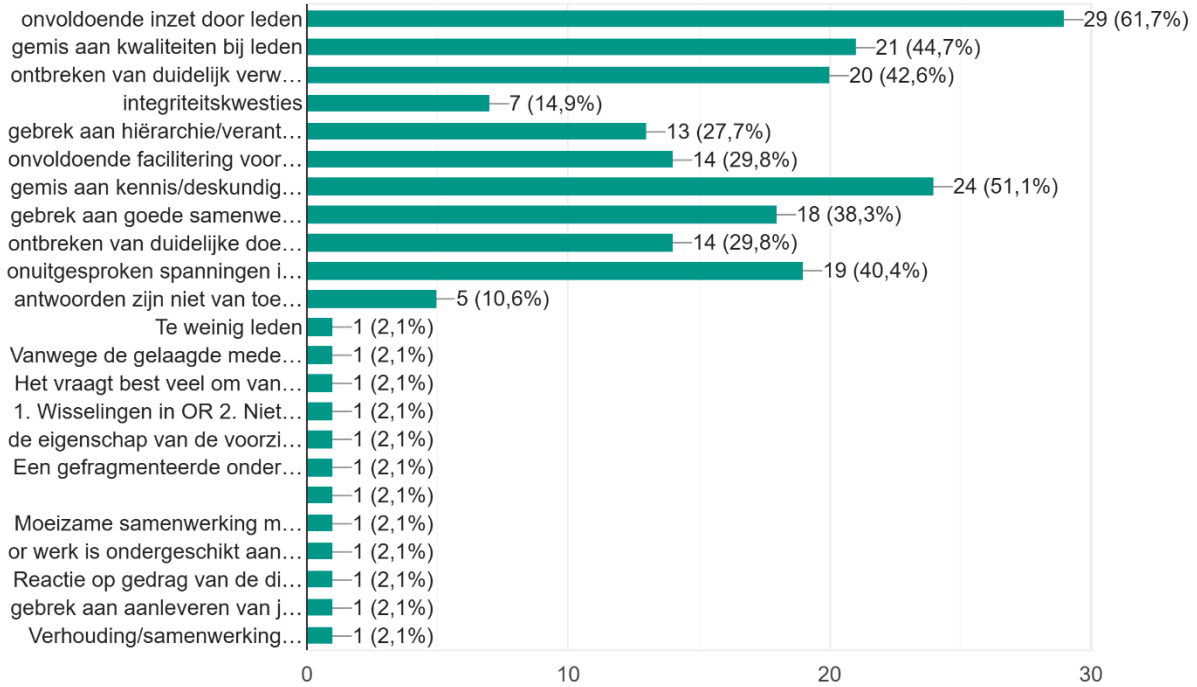
De OR waarmee ik samenwerk ervaart interne uitdagingen die van noemenswaardige invloed zijn op de kwaliteit van zijn functioneren

47 antwoorden



## De (eventuele) uitdagingen die ik constateer bij de OR waarmee ik samenwerk zijn:

47 antwoorden



## Ruimte voor eventuele toelichting op voorgaande vraag

15 antwoorden

Ons dagelijks bestuur bestaat uit voorzitter-vicevoorzitter en ambtelijk secretaris. Het DB is in eerste instantie verantwoordelijk om probleemsituaties op te lossen. Wij zijn een ondernemingsraad waarin bijna alles met de raadsleden besproken en overlegd wordt. Bij serieuze problemen vragen wij advies en ondersteuning indien mogelijk van HR en RvB.

In mijn optiek maakt de AS ook deel uit van het DB

Meeste problematiek wordt binnen het DB opgepakt mits het een breder probleem is waarvan het DB invloed heeft

De bestuurder hoort zich zo min mogelijk te bemoeien met OR aangelegenheden, tenzij er echt sprake is van noodzaak!

Pas kort geleden ben ik met de OR gestart, die ik bij het beantwoorden van deze vragen in gedachten had

Het DB van de OR is de kartrekker binnen de OR waar ik werkzaam ben. De OR leunt op het DB, het DB maakt procesafspraken en stuurt bij, het DB zendt veel maar ontvangt weinig tot niets. Het DB ervaart binnen het DB geen problemen van welke aard ook binnen het DB, maar is vooral bezig om de problemen binnen vaste commissies en OC's bij te sturen waar nodig.

Tussen wens/papier en werkelijkheid.....

Dagelijks bestuur is voor Coördinatie. De gehele OR signaleert, levert aan en draagt uit.

Ik vind dat de hele OR verantwoordelijk is hiervoor. De groep is verantwoordelijk en de leden zelf.

Je hebt het te doen met de onvoldoende kwaliteiten en kennis gekozen OR-leden. In de praktijk worden zij niet voor belangrijke vraagstukken gevraagd

De OR is zelf aan zet. De AS wordt ingezet als de OR zelf dit heeft aangekaart.

De AS zit in het DB.

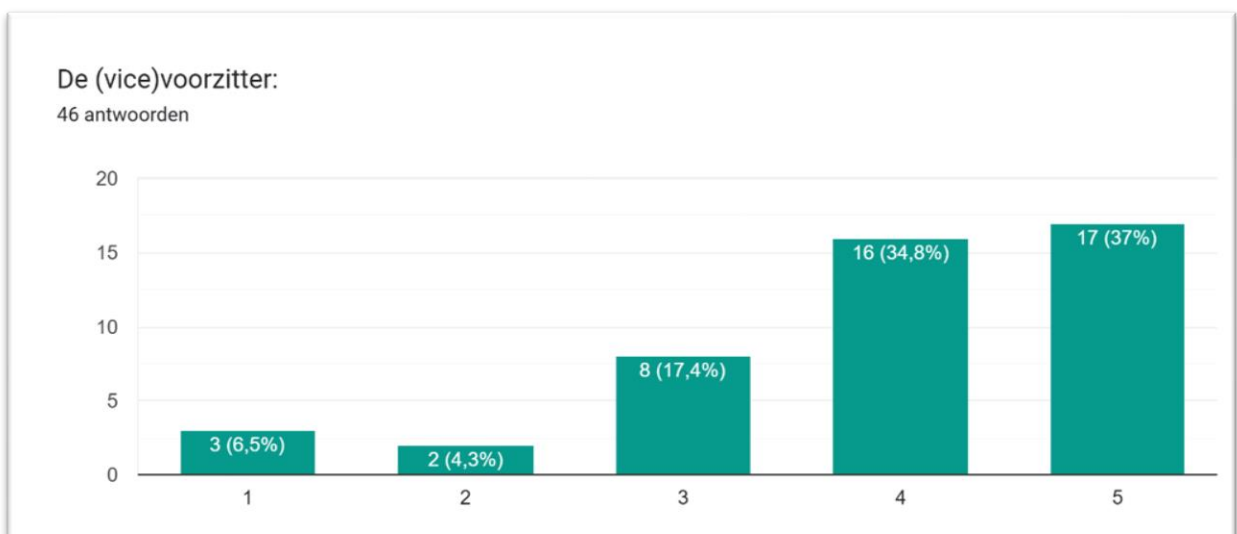
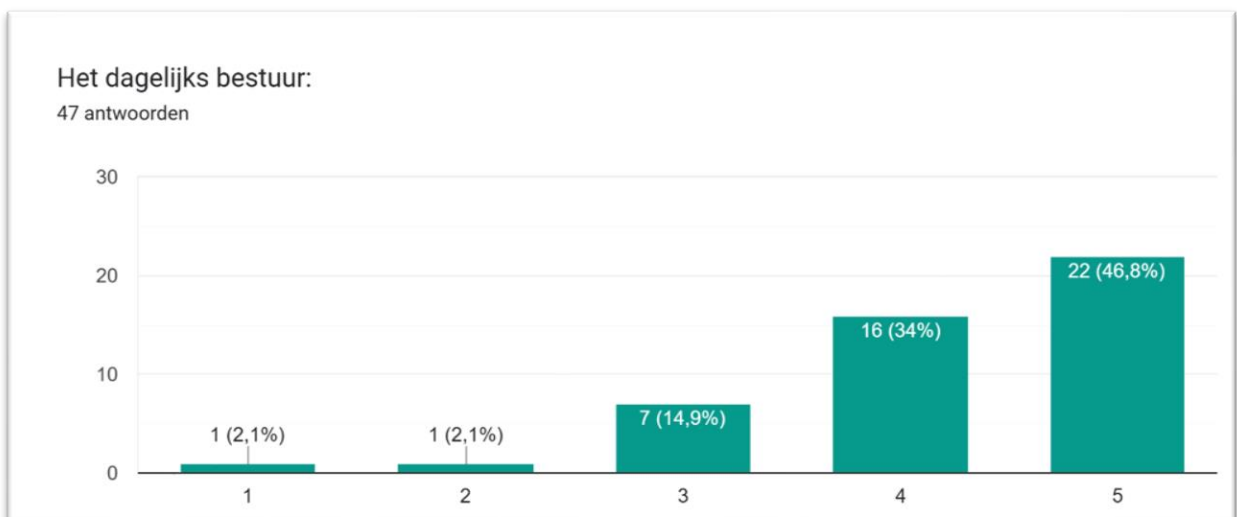
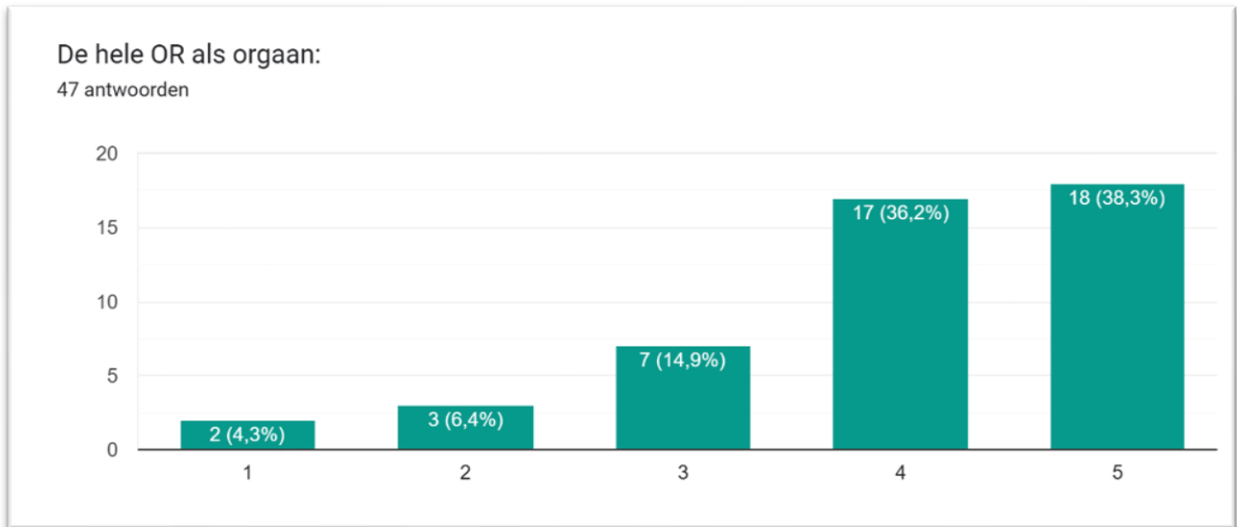
Het DB is verantwoordelijk voor het managen van de OR, de OR heeft een controlerende taak naar het DB. De AS signaleert, adviseert en ondersteunt

Ik ondersteun, adviseer en begeleid meerdere ondernemingsraden. Voor de beantwoording heb ik een ondernemingsraad in gedachten gehouden.

Ik ben als AS altijd onderdeel van het DB. Ik vind dat de verantwoordelijkheid altijd bij de OR of directie ligt. Ik ben als AS ondersteunend, faciliterend en coachend in wat zij willen/belangrijk vinden. Daarom heb ik altijd twee vinkjes staan als de AS benoemd wordt.

Zou je dezelfde antwoorden krijgen als het gaat om signaleren en bevorderen van versterkende factoren bij medezeggenschap?

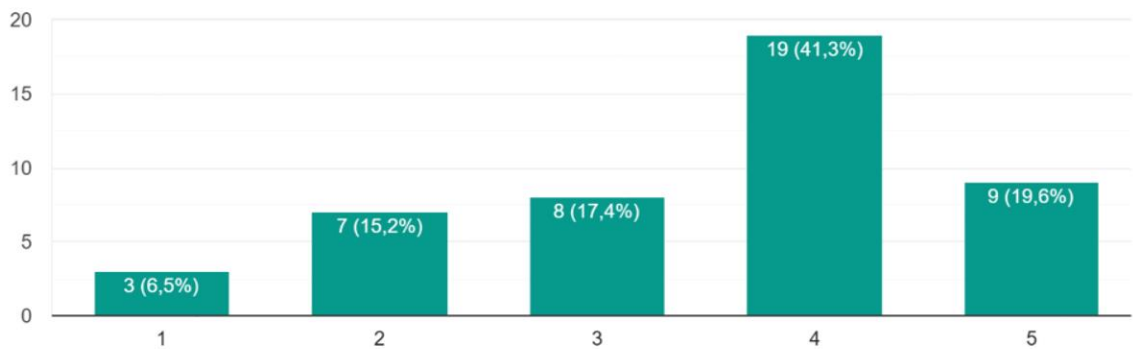
**In welke mate zijn hieronder genoemden *binnen de context van jouw organisatie en werk* verantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit van de OR?**





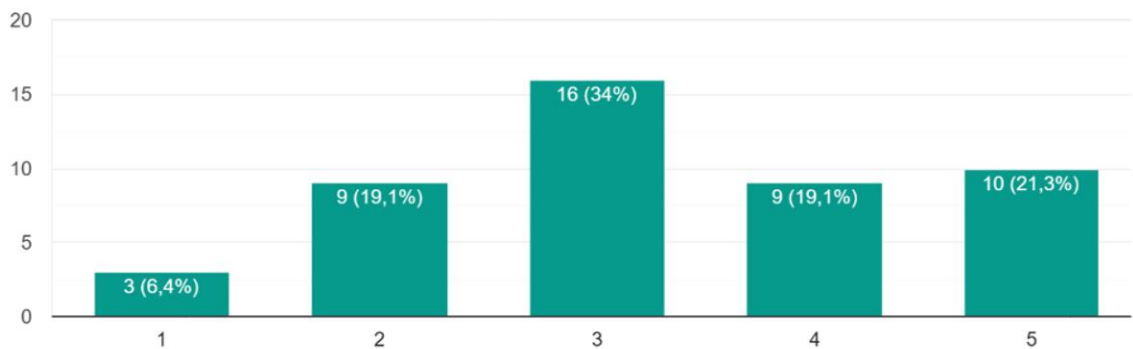
### De adviseur medezeggenschap / ambtelijk secretaris:

46 antwoorden



### De zeggenschap (bestuur of directie):

47 antwoorden



### Anders, namelijk:

8 antwoorden

Iedereen draagt hiervoor verantwoordelijk maar wel binnen zijn haar eigen rol

OR leden zijn niet kundig genoeg om verantwoordelijk te maken voor het reilen en zeilen van de OR. Het DB en VZ moeten dit managen met ondersteuning van AS

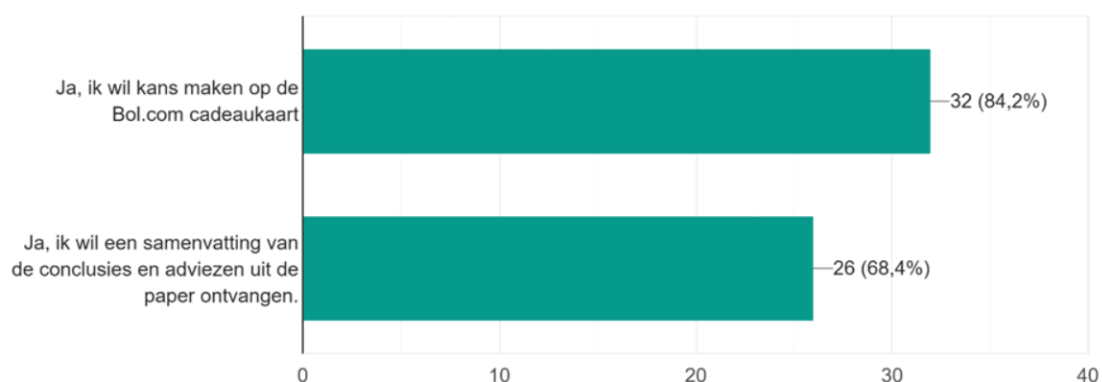
Verantwoordelijkheid kan alleen worden toegekend als er voldoende kennis aanwezig is om de verantwoordelijkheid ook te kunnen dragen. De kennis op peil (laten) brengen zie ik als een taak van de AS

DB niet verantwoordelijk maar sturend en neemt taken op zich

De directie is nimmer verantwoordelijk voor interne aangelegenheden, dat tast de autonomie van de OR aan

Dit is het einde van de vragenlijst. Dank voor de medewerking! Optioneel:

38 antwoorden



**Laat hier je mailadres achter indien je één van bovenstaande vragen met 'ja' hebt beantwoord**

36 antwoorden

---

<sup>44</sup> Lijst met e-mailadressen van respondenten is in het kader van de AVG verwijderd

Het Excel-bestand waarin de individuele reacties van de respondenten zijn opgenomen is gezien zijn omvang en leesbaarheid niet als bijlage toegevoegd

## BIJLAGE 3 - SAMENVATTING INTERVIEWS

Vragen die als leidraad zijn gebruikt in de interviews:

- Wat versta je onder een kwalitatieve ondernemingsraad?
- Waar moet de samenwerking met de OR aan voldoen om positief bij te dragen aan de organisatie?
- Over welke kwaliteiten en eigenschappen moeten leden beschikken om een positieve bijdrage te leveren aan de medezeggenschap?
- Welke interne factoren binnen de OR beïnvloeden de werking negatief?

Vervolg vragen

- Kun je dat verder toelichten?
- Kun je daar voorbeelden van geven?
- Waar zou dat door kunnen komen naar jou idee?

### BIJLAGE 3.1 - INTERVIEW TRAINER / ADVISEUR MEDEZEGGENSCHAP

Een moderne ondernemingsraad OR fungeert als strategisch adviseur en speelt een essentiële rol in het ondersteunen van de bestuurder. De OR vertegenwoordigt de medewerkers binnen de organisatie en werkt op basis van vastgestelde doelen, een heldere visie en een effectieve werkwijze. Een sterke OR biedt de ondernemer waardevolle inzichten en informatie die anders mogelijk over het hoofd worden gezien.

Voor deelname aan de OR zijn geen specifieke kennis of kwalificaties vereist, de belangrijkste expertise komt voort uit de ervaring van medewerkers zelf. Omdat OR-leden geen professionele medezeggenschapsspecialisten zijn, is deskundige ondersteuning door een ambtelijk secretaris cruciaal. Deze professional helpt niet alleen bij organisatorische en inhoudelijke vraagstukken, maar signaleert ook leer- en ontwikkelbehoeften en zet hier passende scholing voor in. Door professionele begeleiding en gerichte training kan de OR zijn strategische meerwaarde optimaal benutten.

Een effectieve OR is in staat om verschillen in perspectief te overbruggen en opereert zelfstandig. Tegelijkertijd moet de OR zijn rol en positie goed begrijpen en erkennen dat het bestuur uiteindelijk verantwoordelijk is voor de besluitvorming.

Een succesvolle OR maakt optimaal gebruik van de aanwezige talenten en werkt vanuit een gedeelde visie en missie. Duidelijke afspraken over taakverdeling, verwachtingen, doelstellingen en werkwijze zijn hierbij onmisbaar. Wanneer deze randvoorwaarden ontbreken, kan dit leiden tot frustraties en uitdagingen, wat de kwaliteit van de medezeggenschap onder druk zet.

Een goede samenwerking tussen de OR-leden onderling én met het bestuur vereist voortdurende afstemming op het gemeenschappelijke belang van zowel de organisatie als haar medewerkers. Vertrouwen en open communicatie zijn hierin essentieel, aangezien de gesprekken soms confronterend kunnen zijn.

## BIJLAGE 3.2 - INTERVIEW BESTUURDER - SECTOR ONDERWIJS

Als directeur-bestuurder hecht ik veel waarde aan medezeggenschap (MZ, geen OR in dit geval). De leden hebben diepgaande kennis van het werkveld en zijn goed op de hoogte van wat er speelt onder collega's, ouders en leerlingen door actief signalen op te vangen. Tegelijkertijd zijn zij als MZ-lid goed geïnformeerd over bestuurlijke en vaak zelfs politieke ontwikkelingen. Een sterke OR begrijpt de bredere context die voor veel anderen minder zichtbaar is: de strategische koers, financiële situatie en externe invloeden die het primaire proces bepalen. Dankzij deze kennis kan de MZ draagvlak creëren waar nodig en het bestuur verrijken met perspectieven. Een concreet voorbeeld hiervan is het adviseren over beleid dat niet alleen op papier werkt, maar ook praktisch uitvoerbaar is.

Een goede OR fungeert als partner, kritische spiegel en geweten. Hoewel wet- en regelgeving een stevige basis bieden, draait medezeggenschap om meer. Een effectieve MZ weet flexibel in te spelen op de situatie: onnodige formaliteiten vermijden wanneer ze niets toevoegen, maar tegelijkertijd proactief en ongevraagd adviseren wanneer dat nodig is.

Iedereen kan een waardevolle bijdrage leveren aan de MZ, en hoe diverser de achtergrond van de leden, hoe rijker het inzicht voor de bestuurder. Belangrijke eigenschappen voor MZ-leden zijn leergierigheid, het vermogen om boven individuele belangen uit te stijgen en een zorgvuldige belangenafweging te maken. Vrijmoedig durven spreken is essentieel, maar niet iedereen hoeft deze vaardigheid te bezitten zolang enkele leden dit sterk inbrengen. Bestuurders ervaren zichzelf vaak als toegankelijk, maar zijn zich niet altijd bewust van de hiërarchische drempels die anderen kunnen voelen bij het uiten van kritiek. Juist daarom is de MZ zo waardevol: als spiegel die bestuurders uitdaagt om bewuster en doordachter beslissingen te nemen.

Daarnaast biedt de MZ medewerkers een kans om hun ambities te ontwikkelen door kennis en vaardigheden op te doen en andere rollen te vervullen. De MZ is echter geen platform voor persoonlijke profilering of carrièrevoordelen. Het primaire doel is om vanuit het perspectief van werknemers, ouders en leerlingen bij te dragen aan het bredere belang. Persoonlijke ambities mogen dat niet in de weg staan.

Voor bestuurders is het waardevol om een diversiteit aan meningen en invalshoeken van MZ-leden te horen, omdat deze een beter beeld geven van de ideeën die leven. Dit kan soms waardevoller zijn dan een eenduidig standpunt, de MZ wil vaak als één stem spreken om processen te versnellen.

Vanuit bestuurlijk perspectief is er doorgaans weinig zicht op het interne functioneren van de MZ en de individuele bijdragen van leden. Zolang alles goed loopt, blijft dit vaak onopgemerkt.

### BIJLAGE 3.3 - INTERVIEW DIRECTIESECRETARIS - GROTE GEMEENTE

De directiesecretaris stemt regelmatig af met het dagelijks bestuur en de ambtelijk secretaris over proces gerelateerde zaken. Afhankelijk van de beschikbaarheid kan dit overleg ook plaatsvinden met de ambtelijk secretaris en/of de voorzitter, zonder de overige leden van het dagelijks bestuur. Hierdoor heeft de directiesecretaris vaker te maken met de manier waarop de OR is georganiseerd, dan op de inhoudelijke kwaliteit van de OR als geheel.

Een directiesecretaris merkt snel als er een discrepantie bestaat tussen de boodschap die het dagelijks bestuur en/of de voorzitter uitdraagt en de manier waarop de OR deze boodschap interpreteert. Wanneer er sprake is van miscommunicatie of een andere onduidelijkheid, wordt dit vaak zichtbaar tijdens vergaderingen, bijvoorbeeld door interne discussies binnen de OR waar de bestuurder bij aanwezig is, of door agendapunten die onvoldoende voorbereid zijn zoals ontbrekende stukken, onduidelijke status of een niet eenduidig OR-standpunt.

Tijdgebrek speelt vaak een rol in de kwaliteit van het overleg. De geïnterviewde gaf aan dat het niet de taak van de directiesecretaris is om te oordelen over de onderliggende oorzaak hiervan. Dit kan deels te wijten zijn aan de beperkte tijd die beschikbaar is, maar het roept ook de vraag op of het niet eerder een kwestie is van prioriteiten stellen en gedegen voorbereiding. Natuurlijk speelt de bestuurder hier ook een rol in, door de OR vroegtijdig te betrekken en van de juiste informatie te voorzien. Tegelijkertijd zou de OR meer initiatief kunnen nemen door hierover het gesprek aan te gaan, in plaats van zich alleen te laten leiden door de werkwijze van de bestuurder.

Op inhoudelijk vlak komt het vaak voor dat de OR en het bestuur onterecht tegenover elkaar komen te staan. De OR ontvangt voorgenomen besluiten vaak met wantrouwen, terwijl de bestuurder de OR als een vertragend obstakel ziet. Dit leidt vaak tot een situatie waarin de focus op de gezamenlijke doelen wordt overschaduwed door de discussie over advies- en instemmingsrechten die wel of niet van toepassing zijn en of de OR op tijd geïnformeerd is.

Dit lijkt een kip-en-ei situatie te zijn: de OR wordt onvoldoende geïnformeerd en betrokken, waardoor zij vaak achter de feiten aanloopt en zijn waarde niet optimaal kan bijdragen. Dit resulteert in een focus op formaliteiten, wat leidt tot een stroeve relatie en de OR minder prettig maakt als samenwerkingspartner voor de bestuurder.

De geïnterviewde heeft onvoldoende inzicht in de kwaliteit van de individuele OR-leden of de OR als geheel. In de overleggen is het duidelijk dat er OR-leden zijn die in staat zijn het belang van collega's te vertalen naar waardevolle inzichten voor beleidsmakers. Toch is het soms niet duidelijk of deze bijdragen afkomstig zijn van de OR als geheel of van individuele leden. Daarnaast heeft de OR waarmee de directeur samenwerkt geen duidelijk vastgestelde visie of werkwijze. De medezeggenschap binnen deze gemeente is complex, en het is de vraag of alle onderdelen voldoende menskracht hebben om het werk goed uit te voeren.

De geïnterviewde kan geen duidelijke definitie geven van kwalitatieve medezeggenschap, aangezien de bestuurder hierin een bepalende rol speelt. Wanneer het goed functioneert, vertaalt dit zich naar soepele processen en prettige dialogen waarin zowel de organisatiedoelen als de belangen van de medewerkers centraal staan voor beide partijen.



“In the end, it is upon the quality and commitment of individuals that all group movements depend.” - Robertson Davies Canadees schrijver en journalist (1913 - 1995)